



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TRABAJO DE GRADO
DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA DE
INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES (OITEL) DE LA
UNIVERSIDAD DEL VALLE

VLADIMIR ATEHORTÚA DOMÍNGUEZ

Santiago de Cali, Mayo de 2012



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA DE
INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES (OITEL)
DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE**

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración

Estudiante:

Vladimir Atehortúa Domínguez

Directora de Trabajo de Grado:

Mónica García Solarte

Santiago de Cali, Mayo de 2012

Notas de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Dedicado a Verónica

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Adolfo y Leonor, por darme la vida y hacerme quien soy.

A la Universidad del Valle, por la formación, los conocimientos y las vivencias que ampliaron mi percepción de lo humano.

A la OITEL, sus trabajadores y directivos, quienes con su colaboración hicieron posible éste trabajo.

A Juan Manuel y Alejandra, por su ayuda en el inicio del proyecto

Tabla de Contenidos

AGRADECIMIENTOS	5
INTRODUCCIÓN	0
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2. OBJETIVOS	4
1.2.1 Objetivo General	4
1.2.2 Objetivos Específicos	4
1.3. JUSTIFICACIÓN	5
1.4. METODOLOGÍA	7
1.4.1. Tipo de Investigación	7
1.4.2. Población y Muestra	7
1.4.3. Diseño Metodológico	8
2. MARCO DE REFERENCIA	12
2.1. MARCO TEÓRICO	12
2.1.1. Concepto De Clima Organizacional	12
2.1.2. Modelos De Análisis Del Clima Organizacional	15
2.1.3. Efectos e Importancia del Clima Organizacional	20
2.1.4. Técnicas de Investigación y Recolección De Datos	21
2.2. MARCO CONTEXTUAL	24
2.2.1. Misión y Visión	24
2.2.2. Objetivos	25
2.2.3. Proyectos	26
2.2.4. Organigrama	26
3. RESULTADOS Y ANÁLISIS	28
3.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	28

3.1.1. Diagnóstico General	28
3.1.2. Valoración Cualitativa y Cuantitativa de las Dimensiones Analizadas	30
3.1.3. Fortalezas y Debilidades	32
3.1.4. Comparación del Clima por Tipo de Contratación	33
3.2. ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES	36
3.2.1. Dimensión: TRABAJO GRATIFICANTE.....	36
3.2.2. Dimensión: INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	41
3.2.3. Dimensión: PARTICIPACIÓN.....	46
3.2.4. Dimensión: CONSENSO	51
3.2.5. Dimensión: DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL.....	56
3.2.6. Dimensión: RELACIONES INTERPERSONALES	62
3.2.7. Dimensión: SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	66
3.2.8. Dimensión: VALORACIÓN Y RECONOCIMIENTO	72
3.2.9. Dimensión: SALARIO	77
3.2.10. Dimensión: ESTABILIDAD LABORAL.....	81
3.2.11. Dimensión: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	86
3.2.12. Dimensión: RETROALIMENTACIÓN	91
3.2.13. Dimensión: CONSIDERACIÓN Y APOYO	95
3.2.14. Dimensión: LIDERAZGO (JEFE INMEDIATO).....	99
3.2.15. Dimensión: LIDERAZGO (DIRECTIVOS).....	104
3.2.16. Dimensión: COOPERACIÓN SISTÉMICA	109
3.2.17. Dimensión: RELACIÓN SIMBIÓTICA.....	113
3.2.18. Dimensión: AGILIDAD.....	117
3.2.19. Dimensión: SELECCIÓN DE PERSONAL E INDUCCIÓN.....	122

3.2.20. Dimensión: AUTONOMÍA INDIVIDUAL	128
3.2.21. Dimensión: EJERCICIO DEL PODER.....	132
3.2.22. Dimensión: TOMA DE RIESGOS Y DESAFÍOS	136
3.2.23. Dimensión: BALANCE VIDA - TRABAJO.....	141
3.3. PLAN DE ACCIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	146
3.3.1. Plan de Acción Valoración y Reconocimiento	146
3.3.2. Plan de Acción Instalaciones y Elementos De Trabajo	150
3.3.3. Plan de Acción Salario	153
3.3.4. Plan de Acción Estabilidad Laboral	157
3.3.5. Plan de Acción Consenso	158
3.3.6. Plan de Acción Solución de Conflictos	160
3.3.7. Plan de Acción Selección de Personal e Inducción.....	163
3.3.8. Plan de Acción Toma de Riesgos y Desafíos.....	165
4. CONCLUSIONES	167
5. BIBLIOGRAFÍA	170

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones de la industria del conocimiento como las de tecnología informática, donde el trabajo de planta es ejercido por profesionales especializados, éstos se convierten en “*Knowledge Workers*”, quienes según Drucker (2001, 2010) conocen más acerca de su trabajo que lo que posiblemente pueda llegar a conocer su jefe, quien no puede aspirar a controlarlos, sino a liderarlos, y a sembrar un *clima organizacional que genere la motivación y compromiso intrínsecos, la iniciativa individual y la apertura a nuevas ideas que son claves en la creación de conocimiento competitivo.*

Por otra parte, estas empresas están sometidas al cambio constante, tanto de la tecnología con que trabajan, como de las necesidades y requerimientos de sus clientes y usuarios, para quienes deben elaborar soluciones y productos a la medida, únicos e irrepetibles, y según Schneider et al (1996) *lo que las personas en una organización experimentan como clima, y cómo creen que es la cultura, determina en últimas su capacidad de tener éxito en el cambio sostenido*

En la presente investigación se busca realizar el diagnóstico del clima organizacional de la Oficina de Informática y Telecomunicaciones (OITEL) de la Universidad del Valle, en el que se determinen las variables que afectan dicho clima y la percepción de éste por parte de sus profesionales, y cuyo análisis pueda arrojar una luz sobre los procesos que determinan los comportamientos organizacionales existentes.

Para lograr éste diagnóstico, se definieron 23 dimensiones del clima organizacional a ser analizadas, para las cuales se adaptó el instrumento de Álvarez (1995) como encuesta directa, anónima y voluntaria para obtener datos de la percepción de los miembros de la OITEL, obteniendo así un cuestionario de 69 preguntas que fue aplicado el 29 de marzo de 2012 a 60 de sus 70

colaboradores.

Con los resultados obtenidos de aplicar éste instrumento, se encontró que un tercio de las dimensiones analizadas del clima organizacional son percibidas con niveles inferiores al aceptable, y se describe el fenómeno alrededor de cada una con sus posibles causas.

Comparando las cifras para contratistas y trabajadores de planta, se encontró que de las 5 dimensiones con más baja calificación para cada grupo, sólo una es común a ambos grupos, observándose así que existen marcadas diferencias en las circunstancias de contratistas y trabajadores de planta, las cuales tienen reflejo en el clima organizacional de la OITEL.

Con éste diagnóstico del clima organizacional se plantea a la OITEL una propuesta de mejoramiento en las prácticas, políticas y herramientas de gestión allí aplicadas, para así lograr cambios positivos en las actitudes y conductas de los miembros que la conforman, y que en últimas potencie a la OITEL en el alcance de su misión y el logro de sus objetivos de apoyo a la Universidad del Valle.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Oficina de Informática y Telecomunicaciones (OITEL) de la Universidad del Valle, está sometida a los retos de liderar trabajadores del conocimiento, enfrentar el constante cambio tecnológico y de las necesidades de sus usuarios y clientes, y desempeñarse como una dependencia de misión crítica para el éxito y el correcto funcionamiento de la Universidad del Valle.

La capacidad de la OITEL de lograr sus objetivos y alcanzar su misión, depende en gran medida de su capacidad de sembrar un clima organizacional que genere la motivación y el compromiso intrínsecos, la iniciativa individual y la apertura a nuevas ideas que son claves en la creación de conocimiento competitivo y en el buen desempeño ante el cambio sostenido.

El *clima organizacional* se refiere al conjunto de percepciones de los miembros de una organización respecto a su ambiente laboral, y sus opiniones respecto a aquellas dimensiones de éste que pueden influenciar su comportamiento dentro de la organización, existiendo investigaciones que sugieren vínculos entre el clima organizacional y la tasas de rotación de personal, la calidad de atención al cliente, la tasa de éxito de los proyectos e incluso del rendimiento financiero de las organizaciones.

La OITEL enfrenta actualmente una alta rotación de personal, en un contexto de muy elevada cantidad y complejidad de proyectos y la consecuente sobrecarga del personal de planta, lo cual afecta negativamente la calidad de los servicios prestados a la universidad, y dificulta el mejoramiento de los procesos de desarrollo de software. La OITEL necesita reducir la rotación de personal, el tiempo dedicado a capacitar personal nuevo, y aumentar la productividad de sus profesionales para poder enfrentar la creciente demanda de servicios por parte de

la Universidad del Valle.

De lo anterior surgen las preguntas: ¿Cómo es el clima organizacional de la OITEL de la Universidad del Valle? ¿Cuáles de sus dimensiones constituyen fortalezas a preservar y debilidades a corregir? ¿Qué estrategias puede obtener la OITEL de aplicar las teorías a los datos obtenidos, para obtener un clima organizacional que redunde en una mejor productividad, menor rotación de personal y mejor calidad del servicio?

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo es el clima organizacional de la Oficina de Informática y Telecomunicaciones (OITEL) de la Universidad de Valle? ¿Que plan de mejora puede formularse a partir de un diagnóstico, que redunde en una mejor productividad y mejor calidad del servicio?

La Oficina de Informática y Telecomunicaciones (OITEL) de la Universidad del Valle tiene la amplia misión de apoyar la gestión académica, investigativa y administrativa de la Universidad del Valle, utilizando las tecnologías de informática y de telecomunicaciones, facilitando así la docencia, la investigación y los servicios que la universidad presta a la comunidad universitaria y a la sociedad.

En el cumplimiento de esta misión, la OITEL está a cargo del manejo, mantenimiento y desarrollo de las redes de telecomunicaciones, salas de cómputo, dotación de equipos de cómputo, prestación de servicios de capacitación, y del mantenimiento y desarrollo de complejos sistemas informáticos institucionales como el Sistema Financiero Institucional, el Sistema de Información de Registro Académico, el Sistema de Información de Recursos Humanos, el Sistema de Administración de Bienes y Servicios, el Sistema de Bibliotecas, y

otros, para lo cual cuenta con 30 profesionales de planta, 29 contratistas, y 11 monitores¹.

La actual problemática de la OITEL, con efectos en la productividad, la calidad del servicio prestado, la rotación de personal, y la sobrecarga del personal ante una alta demanda de servicios, pone de manifiesto la necesidad de contar con un diagnóstico del clima organizacional de la OITEL de la Universidad del Valle, y de formular con base en éste un plan de mejora que le permita a la OITEL obtener un clima organizacional que redunde en una mejor productividad y mejor calidad del servicio.

1.2. OBJETIVOS

La investigación propuesta constituye una investigación de carácter descriptivo y analítico, que tiene como propósito el logro de los siguientes objetivos:

1.2.1 Objetivo General

Diagnosticar el clima organizacional entre los profesionales de la OITEL de la Universidad del Valle, que permita establecer un plan de mejoramiento que logre un clima organizacional que le beneficie.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar la percepción de los empleados sobre el clima organizacional de la OITEL mediante la evaluación de las dimensiones e identificación de cuáles son fortalezas y debilidades.

¹ Los monitores al no ser trabajadores del conocimiento, no son sujeto de la presente investigación. Les fue aplicado el instrumento por insistencia expresa de la Coordinadora Administrativa de la OITEL, sin embargo el lector encontrará que los análisis de las dimensiones y las conclusiones se basan en los resultados obtenidos para los profesionales (trabajadores de planta y contratistas).

- Analizar la situación de cada una de las dimensiones del clima organizacional de la OITEL, y las diferencias de percepción de estas dimensiones entre profesionales de planta y contratistas, identificando aquellas dimensiones que requieren mayor atención en uno u otro grupo.
- Formular un plan de acción que permita a la OITEL tener un clima organizacional benéfico que le aporte en el cumplimiento de su misión.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Debido a la creciente complejidad de las responsabilidades de la OITEL, y a las presiones a que está sujeta debido al cambio constante, tanto de la tecnología como de las necesidades y requerimientos de la Universidad del Valle, con los años la OITEL ha incrementado su planta de personal a la par de la complejidad y cantidad de sistemas informáticos que mantiene y desarrolla, llegando a necesitar la vinculación de personal de contratistas que igualan en cantidad al personal de planta, y que son profesionales especializados, categorizables como “*Knowledge Workers*”, quienes según Drucker (2001) conocen más acerca de su trabajo que lo que posiblemente pueda llegar a conocer su jefe, quien no puede aspirar a controlarlos, sino a liderarlos, y a sembrar un clima organizacional favorable.

Según Schneider et al (1996) *lo que las personas en una organización experimentan como clima, y cómo creen que es la cultura, determina en últimas su capacidad de tener éxito en el cambio sostenido*, concepto de particular aplicabilidad a una dependencia que como la OITEL está sujeta al cambio constante de sus insumos de trabajo (la tecnología) y de las necesidades de sus clientes (las otras dependencias de la universidad).

Esto se hace evidente al analizar cómo el impacto del trabajo de los profesionales vinculados a la OITEL va más allá del efecto inmediato de satisfacer

requerimientos de algún usuario de los sistemas informáticos de la universidad: la mantenibilidad, extensibilidad, interoperabilidad, escalabilidad y confiabilidad futuras de dichos sistemas, y la capacidad de la OITEL de adaptarlos a las necesidades cambiantes de la universidad, dependen en gran medida de la calidad intrínseca del código fuente aportado a éstos sistemas por los profesionales de la OITEL incluso varios años atrás, calidad que como plantea Drucker, no es susceptible de ser verificada por parte de coordinadores y superiores.

Con una relativamente alta rotación de personal contratista, cuyo trabajo afectará a la OITEL años después de su retiro², y ante la presión del cambio constante de la tecnología y de los requerimientos de la universidad, resulta esencial para la OITEL mantener un clima organizacional que genere la motivación y compromiso intrínsecos, la iniciativa individual y la apertura a nuevas ideas que son claves en el mantenimiento de la calidad, en la creación de conocimiento competitivo y en el buen desempeño ante el cambio sostenido.

Para mantener dicho clima organizacional es necesario su diagnóstico y la aplicación de medidas de intervención o planes de acción basados en el análisis de dicho diagnóstico.

La última encuesta de clima organizacional en la Universidad del Valle, cerrada el 16 de diciembre de 2011, y realizada a una muestra de 331 personas vía web por la Ing. Diana Velásquez (2012) de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, no incluyó en su diagnóstico trabajador alguno de la OITEL (ver pág. 27). Por otra parte, entre la primera aproximación de la presente investigación para anteproyecto y su ejecución final, La población de trabajadores contratistas

² En el caso de trabajadores que construyen software, un trabajo de mala calidad puede implicar en años posteriores implementar nuevas funcionalidades y cambios resulte imposible o muy costoso, y/o que la organización deba dedicar demasiados recursos a su mantenimiento.

creció considerablemente (9 nuevos profesionales), más la OITEL no cuenta con cifras concretas de la rotación de los profesionales contratistas vinculados a los diferentes intermediarios. Varios proyectos han sufrido retrasos de 1 a 2 meses como consecuencia de la rotación, y existe la percepción subjetiva de un alto incremento en el uso de trabajo extra (nocturno, dominical) para lograr resultados, mas éste no está cuantificado, por lo que no se cuenta con cifras concretas. Teniendo en cuenta lo anterior, es claro que la información que sustenta y da génesis al problema de investigación es en buena medida subjetiva, y ello le confiere una tonalidad exploratoria a la presente investigación.

1.4. METODOLOGÍA

Con el fin de conocer la percepción del clima organizacional por parte de los profesionales vinculados a la OITEL, se define la siguiente metodología con el fin de identificar problemas existentes en su clima organizacional, y establecer las estrategias de mejoramiento pertinentes que incidan en la favorabilidad del clima a las necesidades de calidad, productividad y capacidad de reacción al cambio de la OITEL.

1.4.1. Tipo de Investigación

La investigación aquí desarrollada es de carácter descriptivo y analítico, por lo cual no busca contrastar una hipótesis. Se pretende con la presente investigación describir el fenómeno y sus dimensiones, en un nivel que permita elaborar planes de acción orientados a mejorar el clima organizacional.

1.4.2. Población y Muestra

La OITEL está conformada por una cantidad creciente de colaboradores, en total **70** personas al momento de realización del presente estudio, distribuidas en 30

profesionales de planta, 29 contratistas y 11 monitores.

A través de la Oficina de Asistencia Administrativa de la OITEL, se gestionó la aplicación del instrumento de recolección de datos el 29 de marzo de 2012, actividad en la que participaron voluntariamente **60** de los colaboradores de la OITEL, incluyendo 24 trabajadores de planta, 28 contratistas y 8 monitores. De las encuestas diligenciadas por estos 60 participantes, 5 fueron descartadas por no marcar correctamente su antigüedad o tipo de contratación, teniendo así 55 formularios contestados y constituyendo una muestra del **78%** de la población.

El plan original de la investigación del clima organizacional entre los profesionales de la OITEL era incluir únicamente a los profesionales de planta y contratistas (auténticos trabajadores del conocimiento), pero por insistencia expresa de la Coordinadora Administrativa de la OITEL, se aplicó el instrumento también a la pequeña población de monitores. El lector encontrará que no se calculó el coeficiente de correlación de Pearson ρ_{xy} para los monitores, y que los análisis de las dimensiones y las conclusiones se basan en los resultados obtenidos para los profesionales.

1.4.3. Diseño Metodológico

El método de investigación del presente estudio se basa principalmente en el método de observación, mediante el cual se registra la percepción de los diferentes factores existentes en la realidad, utilizando un esquema conceptual previo.

En éste caso se aplica una adaptación del instrumento de Álvarez (1995) como encuesta directa, anónima y voluntaria para obtener datos de la percepción de los miembros de la OITEL (fuentes primarias) respecto a las diferentes dimensiones del clima organizacional articuladas en el modelo teórico.

En el proceso de adaptar el instrumento original de Álvarez (1995) para su aplicación en la OITEL, y con el propósito de adicionar nuevas dimensiones del Clima Organizacional preservando el tiempo de aplicación del instrumento en un lapso razonable, se omitieron 4 de las 24 dimensiones de clima organizacional originales de Álvarez, por estimarse saludables en el contexto de la Universidad del Valle (*Imagen de la Organización, Estructura Organizacional, Claridad Organizacional, y Expresión Informal Positiva*), y se fusionaron otras 4 (*Instalaciones con Elementos de Trabajo, y Selección de Personal con Inducción*). Esto permitió adicionar al instrumento 5 dimensiones que el autor considera relevantes para el caso de la OITEL:

- *Consideración y Apoyo* (planteada por Brunet en 1987).
- *Autonomía Individual* (planteada por Pritchard y Karasick en 1973).
- *Ejercicio del Poder* (adaptada de la dimensión “métodos de mando” que planteó Likert en 1967).
- *Toma de Riesgos y Desafíos* (planteada por Litwin y Stringer en 1968).
- *Balance entre Vida y Trabajo*, que se manifiesta relevante en estudios tan recientes como el Phyllis (2009) aunque algunos de sus conceptos datan de hasta un siglo atrás, como el de la fatiga (Chapman, 1909).

De esta manera se definieron 23 dimensiones a ser analizadas, para las cuales se adaptó el instrumento de Álvarez, que consiste en un cuestionario con tres preguntas para cada una de las dimensiones o factores, preguntas que fueron ajustadas a las particularidades de la OITEL, especialmente al hecho de que alrededor de la mitad de los colaboradores pertenecen realmente a una u otra empresa contratista (como la Fundación Universidad del Valle). Para las 5 dimensiones que fueron adicionadas al modelo original de Álvarez, el autor redactó las tres preguntas correspondientes a cada una, obteniendo así un cuestionario final de 69 preguntas, el cual el lector podrá encontrar en el **Anexo 1**.

El siguiente cuadro sintetiza las dimensiones analizadas en el estudio, y refiere las preguntas con que cada una fue medida en el cuestionario aplicado:

DIMENSIÓN	BASADA EN	PREGUNTAS (ver Anexo 1)
TRABAJO GRATIFICANTE	Álvarez	1.1, 1.2, 1.3
INSTALACIONES + ELEMENTOS DE TRABAJO	Álvarez	2.1, 2.2, 2.3
PARTICIPACIÓN	Álvarez	3.1, 3.2, 3.3
CONSENSO	Álvarez	4.1, 4.2, 4.3
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	Álvarez	5.1, 5.2, 5.3
RELACIONES INTERPERSONALES	Álvarez	6.1, 6.2, 6.3
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Álvarez	7.1, 7.2, 7.3
VALORACIÓN Y RECONOCIMIENTO	Álvarez	8.1, 8.2, 8.3
SALARIO	Álvarez	9.1, 9.2, 9.3
ESTABILIDAD LABORAL	Álvarez	10.1, 10.2, 10.3
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Álvarez	11.1, 11.2, 11.3
RETROALIMENTACIÓN	Álvarez	12.1, 12.2, 12.3
CONSIDERACIÓN Y APOYO	Brunet	13.1, 13.2, 13.3
LIDERAZGO (JEFE INMEDIATO)	Álvarez	14.1, 14.2, 14.3
LIDERAZGO (DIRECTIVOS)	Álvarez	15.1, 15.2, 15.3
COOPERACIÓN SISTÉMICA	Litwin, Stringer, y Álvarez	16.1, 16.2, 16.3
RELACIÓN SIMBIÓTICA	Álvarez	17.1, 17.2, 17.3
AGILIDAD	Álvarez	18.1, 18.2, 18.3
SELECCIÓN DE PERSONAL + INDUCCIÓN	Álvarez	19.1, 19.2, 19.3
AUTONOMÍA INDIVIDUAL	Pritchard y Karasick	20.1, 20.2, 20.3
EJERCICIO DEL PODER	Likert	21.1, 21.2, 21.3
TOMA DE RIESGOS Y DESAFÍOS	Litwin y Stringer	22.1, 22.2, 22.3
BALANCE VIDA - TRABAJO	Phyllis	23.1, 23.2, 23.3

Cuadro 1. Dimensiones de Clima Organizacional abarcadas en el estudio

Adicionalmente, se incluyeron dos preguntas orientadas a obtener información que facilite el análisis de los datos:

- Seleccionar el vínculo laboral de la persona con la OITEL (personal de planta, contratistas, y monitores)
- La antigüedad de dicha vinculación.

El instrumento fue aplicado el 29 de marzo de 2012 a 60 colaboradores de la OITEL que voluntaria y anónimamente accedieron a participar en el estudio, de los cuales se utilizaron 55 en el presente estudio³. Los datos así obtenidos fueron tabulados y calculadas sus medidas estadísticas de tendencia central y dispersión, y se aplica el método de análisis para identificar el comportamiento de las variables del estudio, interpretar las cifras para cada dimensión y extraer aquellas inferencias a que la información de a lugar. Apoyándose en el marco teórico, se formulan posibles causas de los fenómenos del clima organizacional de la OITEL y propuestas de planes de mejora para preservar las fortalezas y corregir las debilidades que el análisis de los datos evidencia en éste.

³ De los 60 participantes, 5 no diligenciaron correctamente el tipo de contratación o la antigüedad, por lo que sus encuestas fueron descartadas.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Concepto De Clima Organizacional

Las investigaciones sobre el clima organizacional o laboral se remontan a la primera parte del siglo XX, tras la identificación por Mayo (1931) de la clara influencia de factores distintos a la compensación en la productividad y el comportamiento de los trabajadores, en el efecto Hawthorne.

Los primeros estudios abordaron los factores que influyen el comportamiento de los individuos en las empresas desde una perspectiva más de psicología industrial que de enfoque sistémico del clima como un todo. Entre éstos están los trabajos de Frederick Herzberg (1959), Abraham Maslow (1943), David McClelland (1961), y Víctor Vroom (1964).

Posteriormente, McGregor (1960), plantea que los directivos crean un clima que refleja sus creencias respecto a los trabajadores, como un clima de “Teoría X” (que deben ser coaccionados a trabajar, o que sólo trabajaran por dinero, o que no puede confiárseles decisiones importantes) o de “Teoría Y” (creer en la madurez y creatividad de los trabajadores, así como confiar en su capacidad de tomar decisiones en el interés de la empresa), creencias que según su planteamiento dan forma a cómo funciona la organización

Las primeras aproximaciones sistémicas al clima organizacional corresponden al enfoque estructuralista, concibiendo al clima como un atributo de la organización, y que inicia con Forehand y Gilmer (1964), quienes definen al clima organizacional como *“el conjunto de características que describen una organización, las cuales a)*

distinguen una organización de otras, b) son relativamente duraderas en el tiempo, c) e influyen en la conducta de los individuos en las organizaciones”, definición amplia que alcanzaría a abarcar la denominación actual de cultura organizacional.

Pritchard y Karasick (1973) consolidan una definición de clima basado en el trabajo de investigadores de la época, planteando que el clima organizacional *“es una calidad del ambiente interno de una organización, relativamente estable en el tiempo, que la distingue de otras organizaciones, la cual: (a) resulta del comportamiento y políticas de miembros de las organizaciones, en especial de la dirección; (b) es percibida por miembros de la organización; (c) sirve como base para interpretar la situación; (d) actúa como fuente de presión para dirigir las actividades”*

Batlis (1980) indica que el clima organizacional puede conceptualizarse como una variable interviniente influenciada por características de la organización, como el estilo de liderazgo y naturaleza de las actividades laborales. Dicha variable, a su vez influye en el desempeño individual y en las actitudes hacia el trabajo.

En contraposición al enfoque estructuralista surgió un enfoque subjetivo, que se centra en las percepciones de los trabajadores como individuos que asignan valor a su contexto laboral y organizacional, dando lugar a conceptos como el de James y Sells (1981) quien propone al clima como *“una representación cognitiva de eventos cercanos expresados en términos que reflejan el significado psicológico y la significancia de la situación para el individuo, siendo las percepciones una función de componentes históricos, es decir, esquemas cognitivos que reflejan experiencias de aprendizaje”*

Dessler (1976) cita las definiciones de otros exponentes del enfoque subjetivo:

“La opinión que el empleado se forma de la organización” (Halpin y Crofts)

“Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el ‘estilo’ informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.” (Litwin y Stringer)

“Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”(Walters)

Brunet (1987) afirma que el clima organizacional incluye elementos como "liderazgo", "normas", "roles", "cohesión grupal", "procesos grupales" y "estructura grupal", además de los procesos organizacionales como evaluación de rendimiento, compensación y toma de decisiones, afirmando que el clima es un fenómeno cuya medición ha de ser perceptual y multidimensional, en lo que coinciden autores como Glick (1983) y Moran y Volkwein (1988, 1992)

Schneider, Gunnarson y Niles (1994), comparten el criterio perceptual del clima, conceptualizándolo como *"la atmósfera percibida por los empleados, la cual ha sido creada por las practicas, procedimientos y recompensas típicas de la organización"*.

Vélaz (1999) define el clima como *"aquel conjunto de características relativamente permanentes del ambiente laboral que influyen en el comportamiento de los empleados"* y a su relación con la cultura como *"el clima es consecuencia de las manifestaciones en las que se concreta la cultura; pero, a su vez, el clima condiciona y modifica los valores de la organización"*

De la evolución de los planteamientos relativos al clima organizacional, definimos

para ésta investigación al mismo como el conjunto de percepciones de los miembros de una organización respecto a su ambiente laboral, y sus opiniones respecto a aquellas dimensiones de éste que pueden incidir en su bienestar, o de alguna manera influenciar su comportamiento dentro de la organización, tales como el liderazgo, la participación, las relaciones interpersonales, valores y otros.

2.1.2. Modelos De Análisis Del Clima Organizacional

Dentro de la concepción planteada de clima organizacional, es determinante el factor multidimensional que permite que éste abarque percepciones tanto de aspectos estructurales de la organización, como de procesos psicológicos del individuo y de dinámicas sociales. Éste factor multidimensional ha sido modelado por diferentes investigadores como una serie de variables cuya percepción es susceptible de ser medida en la organización, y cuyo significado dentro del clima organizacional está sustentado y articulado por las teorías existentes:

Dimensiones del clima según Likert (1967)	
métodos de mando	La forma liderazgo utilizada para influir en los trabajadores.
fuerzas motivacionales	Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los trabajadores y responder a sus necesidades
procesos de comunicación	La naturaleza y manera de aplicar los tipos de comunicación en la empresa
procesos de influencia	La importancia de la interacción entre superior y subordinado para establecer los objetivos de la organización
procesos de toma de decisiones	El reparto de funciones y la pertinencia de la información utilizada para la toma de decisiones
procesos de planificación	Cómo se establece el sistema de fijación de objetivos y directrices.
procesos de control	El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales
objetivos de rendimiento	La planificación y la formación deseada

Dimensiones del clima según Litwin y Stringer (1968) citados por Dessler (1976)	
Estructura	Percepción del énfasis que pone la empresa en las reglas, obligaciones, procesos y políticas.
Responsabilidad individual	Sentimiento de autonomía, sentirse su propio jefe
Remuneración	Percepción de adecuación de la remuneración a un trabajo bien hecho. Énfasis de la organización en el premio sobre el castigo
Toma de riesgos	Percepción del nivel de desafío del trabajo y de la aceptación por parte de la empresa de la toma de riesgos calculados
Apoyo	Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo, tanto entre pares como entre jefes y subordinados
Tolerancia al conflicto	la confianza que un trabajador pone en el clima de su organización para solucionar las divergencias de opiniones
Estándares	La percepción que tienen los empleados del énfasis que pone la organización en las normas de rendimiento
Cooperación	La percepción de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de pares y de superiores.
Identidad	El sentimiento de pertenencia a la organización y de ser un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, así como de compartir los objetivos personales con los de la organización

Dimensiones del clima según Pritchard y Karasick (1973)	
Autonomía	El grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas
Conflicto y cooperación	El nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización
Relaciones sociales	El tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización
Estructura	Las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea
Remuneración	La forma en que se remunera a los trabajadores
Rendimiento	Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante

Motivación	Los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados
Estatus	Las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y la importancia que la organización le da a estas diferencias
Flexibilidad e innovación	La voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas
Toma de decisiones	De qué manera centraliza o delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos
Apoyo	El tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo

Dimensiones del clima según Bowers y Taylor (1972)	
Apertura a los cambios tecnológicos	La apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados
Recursos Humanos	La atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo
Comunicación	Las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
Motivación	Las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
Toma de Decisiones	el papel de los empleados en este proceso de toma de decisiones y su acceso a la información al respecto

Dimensiones del clima según Brunet (1987)	
Autonomía Individual	La responsabilidad e independencia de los trabajadores y su posibilidad de ser sus propios jefes y de conservar para sí mismos un cierto grado de poder de decisión.
Grado de Estructura que impone el puesto	El grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores
Tipo de Recompensa	Los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción
Consideración, Agradecimiento y Apoyo	El estímulo y el apoyo que un empleado recibe de su superior

Dimensiones del clima según Álvarez (1995)	
Claridad Organizacional	Conocimiento por parte de los miembros, de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias de la organización, incluyendo también el nivel de identificación que tengan con éstos.
Estructura	Capacidad de la estructura organizacional de agilizar procesos e integrar individuos y grupos en función de la misión y de los objetivos
Participación	Indica si los miembros de la organización son informados de forma oportuna y objetiva, y si pueden tomar parte en las decisiones.
Instalaciones	Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto
Comportamiento Sistémico	Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos
Relación Simbiótica	Si directivos y empleados no se perciben como “enemigos”, sino como amigos, con funciones diferentes y propósitos comunes.
Liderazgo	Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales
Consenso	Tendencia de la organización a la toma de decisiones mediante consenso, en lugar de mediante el ejercicio del poder.
Trabajo Gratificante	Capacidad de la organización para ubicar a los trabajadores en cargos de su agrado, para los cuales estén capacitados y en los que encuentren desafíos interesantes y fuente de realización personal
Desarrollo Personal	Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional
Elementos de Trabajo	Si para la labor diaria las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, así como ser más creativas y productivas.
Relaciones Interpersonales	Si existe un espacio para las relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial
Solución de	Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y

Conflictos	solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas
Expresión Informal Positiva	Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, fomentando la camaradería y la agilidad en los procesos
Estabilidad Laboral	Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino
Valoración	Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente con sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma
Salario	Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen
Agilidad	Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos
Evaluación del Desempeño	Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos
Retroalimentación	Si las personas y grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo o modificarlo dependiendo de si los demás lo encuentran positivo
Selección de Personal	Si la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana
Inducción	Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo
Imagen de la Organización	Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma

Cuadro 2. Dimensiones de Clima Organizacional según Likert, Litwin, Stringer, Pritchard, Karasick, Bowers, Taylor, Brunet y Álvarez. Fuente: Elaboración propia

2.1.3. Efectos e Importancia del Clima Organizacional

Existen abundantes estudios que encuentran correlación estadísticamente significativa entre algunas variables del clima de una organización y aspectos de desempeño de la misma, por ejemplo:

Hoare (2010), encuentra una correlación estadísticamente significativa entre cuatro dimensiones del clima organizacional y las métricas de resultados (patient reported outcome measures) en 25 unidades hospitalarias del Reino Unido.

Moen, Kelly y Hill (2009), encontraron dramáticos efectos sobre la rotación de personal (-45%) y la productividad (+35%), de una innovación organizacional denominada “Results Only Work Environment” implementada en Best Buy Inc. (empresa Fortune 500), la cual consistía principalmente en intervenciones que podrían asociarse a las dimensiones “Autonomía Individual”, “Agilidad”, “Desarrollo Personal” y “Valoración”.

Patterson et al (2004) encuentra correlaciones entre 6 dimensiones del clima organizacional con indicador métrico de productividad.

Rogg et al (2001) encuentra correlación entre la satisfacción del cliente con el servicio y las dimensiones “cooperación y coordinación”, y “liderazgo de los directivos”

Otros autores encuentran indicios de relación entre factores que corresponden a dimensiones del clima organizacional, y elementos del desempeño organizaciones:

Autor	Asocia aspectos del clima con:
Davidson et al (2002)	el nivel de satisfacción de clientes de hoteles
Koys y DeCotiis (1991)	El rendimiento financiero de las unidades de negocios
Gray (2001)	La tasa de éxito de proyectos
Zohar (2000)	La tasa de accidentes laborales
Neal et al (2000)	Cumplimiento con regulaciones de seguridad
West et al (1998)	La excelencia investigativa en universidades Británicas
Rousseau (1988)	Las intenciones de rotación o renuncia de los trabajadores.
McIntosh (1995)	El fenómeno del agotamiento o “burnout”
James y Jones (1979)	Nivel de satisfacción laboral

Fuente: Elaboración propia

2.1.4. Técnicas de Investigación y Recolección De Datos

Actualmente existen tres aproximaciones para realizar estudios tanto de cultura organizacional como de clima organizacional, que son:

1. Enfoque etnográfico, basado en la observación participante durante algunos meses, del “día a día” del trabajo en la organización estudiada, con el registro metódico de lo observado en un “diario de campo” para su posterior análisis.
2. Entrevistas en profundidad a un conjunto representativo de miembros de la organización
3. Encuestas que evalúan la percepción de las diferentes dimensiones.

En la presente investigación, se utiliza una adaptación del instrumento de Álvarez, el cual ha sido utilizado en algunas investigaciones de clima organizacional en el Valle del Cauca, y adaptado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte. El instrumento se aplica a manera de encuesta, de diligenciamiento anónimo y voluntario, en la que se formulan tres preguntas para cada una de 23 dimensiones establecidas, donde la primera pregunta valora la percepción de la dimensión en una escala tipo Likert, la segunda pregunta solicita señalar los

principales obstáculos que impiden lograr una valoración de entre una lista de alternativas pre-identificadas, y la tercera pregunta solicita a la persona plantear soluciones para mejorar el factor en cuestión.

El nivel de fortaleza o debilidad de cada dimensión en la OITEL se valora utilizando el siguiente cuadro de rangos, y con apoyo de indicadores estadísticos calculados a partir de los datos recolectados:

\bar{x}	VALORACIÓN INICIAL
[9 – 10)	EXCELENTE
[8 – 9)	BUENO
[7 – 8)	ACEPTABLE
[6 – 7)	REGULAR
[4 – 6)	MALO
[0 – 4)	PESIMO

Cuadro 3. Base para la valoración de cada dimensión

1. **Calificación Promedio, \bar{x} :** Obtenida como la media aritmética de los valores asignados por los colaboradores (en una escala de Likert) a cada dimensión en la primera de las tres preguntas correspondientes a ésta. Un valor mayor sugiere una mejor condición de la dimensión en la organización.
2. **Desviación Estándar, σ :** Definida como la raíz de la varianza, refleja el grado de dispersión de las calificaciones otorgadas, es decir cuánto tienden a alejarse los valores concretos de la calificación promedio.
3. **Percentil que Calificó Inaceptable, PCI:** El autor lo define como el porcentaje de personas que asignaron una valoración de **6** ó inferior en la escala de Likert a cada dimensión, es decir el porcentaje de la población que considera el estado la dimensión por debajo del nivel “REGULAR”. Se utiliza aquí para apoyar el análisis de la calificación promedio, junto con la tradicional desviación estándar σ en atención al hecho de que los

resultados obtenidos no presentan una distribución normal gaussiana ni una distribución beta.

4. **Coeficiente de Correlación de Pearson, $\rho_{x,y}$:** calculado entre la antigüedad de la vinculación de los colaboradores con la OITEL, y las calificaciones asignadas por éstos a la dimensión. Si bien el presente estudio es de carácter descriptivo y analítico, y no busca determinar correlación entre variables, éste coeficiente puede indicar en qué medida los trabajadores más antiguos (quienes conocen mejor a la OITEL), tienen una mejor (o peor) percepción de su clima organizacional.

Éstos indicadores se calculan para el total de la muestra de trabajadores, y para cada uno de los segmentos de población (Contratistas, Empleados de Planta y Monitores).

Para determinar la valoración cualitativa que se otorga a cada dimensión, se parte de la valoración inicial que corresponde a la calificación promedio \bar{x} utilizando el esquema de valoración visualizado en el Cuadro 3, y se determina si los indicadores observados para cada segmento de la población, la dispersión y las causas indicadas por los trabajadores confirman dicha valoración cualitativa inicial, o si por el contrario revelan algún fenómeno que amerite asignar la valoración inmediatamente superior o inmediatamente inferior.

2.2. MARCO CONTEXTUAL

La Oficina de Informática y Telecomunicaciones (OITEL) es una dependencia de la Universidad del Valle adscrita directamente a la rectoría, creada mediante el acuerdo 008 de Octubre de 2002, en el cual la dirección de la universidad analizó las recomendaciones presentadas por el proyecto “*Univalle Siglo XXI*” y decidió acoger su propuesta de reestructurar al antiguo Centro de Servicios Informáticos como una nueva Oficina de Informática y Telecomunicaciones como organismo encargado de facilitar la docencia, la investigación y los servicios que la universidad presta a la comunidad universitaria y a la sociedad mediante el suministro de servicios informáticos y de telecomunicaciones.

2.2.1. Misión y Visión

La misión de la OITEL es “Apoyar la gestión académica, investigativa y administrativa de la Universidad del Valle, utilizando las herramientas que ofrecen las tecnologías de informática y de telecomunicaciones. Ello se logra mediante el diseño, el desarrollo y la prestación de servicios de informática y de telecomunicaciones, fomentando su aprovechamiento adecuado y velando por su correcta implementación.”

La OITEL no tiene una **visión** corporativa propia, aunque participa de la visión de la Universidad del Valle:

“La Universidad del Valle, como una de las más importantes instituciones públicas de educación superior del país (Colombia) en cobertura, calidad y diversidad de sus servicios, aspira a consolidarse como una universidad de excelencia, pertinente, innovadora, eficiente, competitiva, con proyección internacional y de investigación científica.”

2.2.2. Objetivos

- Apoyar a la Universidad en la adquisición y el uso de tecnologías de informática y de telecomunicaciones, para el apoyo a la administración, la docencia y la investigación.
- Analizar, evaluar, planear, diseñar y ejecutar los proyectos que favorezcan el desarrollo de la informática y las telecomunicaciones en la Universidad.
- Crear y mantener un sistema de información institucional integral y consistente, de apoyo a la toma de decisiones de la Dirección Universitaria.
- Asesorar en la utilización de servicios de informática y de telecomunicaciones a las dependencias de la Universidad.
- Socializar y capacitar a los usuarios en el uso de los servicios de informática y de telecomunicaciones.
- Brindar soporte a nivel de mantenimiento de equipos de cómputo, servicios Internet, sistemas de información y sistemas de comunicación.
- Fomentar y velar por el buen aprovechamiento de los recursos de servicios de informática y de telecomunicaciones.
- Velar por el cumplimiento de estándares, normas y leyes de uso de servicios de informática y de telecomunicaciones.
- Apoyar al Comité de Informática y de Telecomunicaciones en el desarrollo de sus tareas; implementar, ejecutar y hacer respetar las políticas definidas por él, y rendirle cuenta sobre las actividades desarrolladas.

La OITEL está a cargo del manejo, mantenimiento y desarrollo de las redes de telecomunicaciones (voz y datos), salas de cómputo, dotación de equipos de cómputo, soporte técnico a funcionarios de la universidad, servicios de capacitación en sistemas, y del mantenimiento y desarrollo de complejos sistemas informáticos institucionales.

2.2.3. Proyectos

La OITEL se ha encargado del desarrollo, implantación, soporte, mantenimiento y actualización de los siguientes sistemas:

- Sistema de Registro Académico
- Sistema Financiero Institucional
- Sistema de Recursos Humanos
- Sistema de Bibliotecas
- Sistema de Administración de Bienes y Servicios
- Interfaz al Sistema Financiero
- Sistema sobre datos académicos en línea
- Sistema de apoyo a la Investigación
- Sistema de Radicación de Correspondencia
- Sistema de Indicadores de Gestión

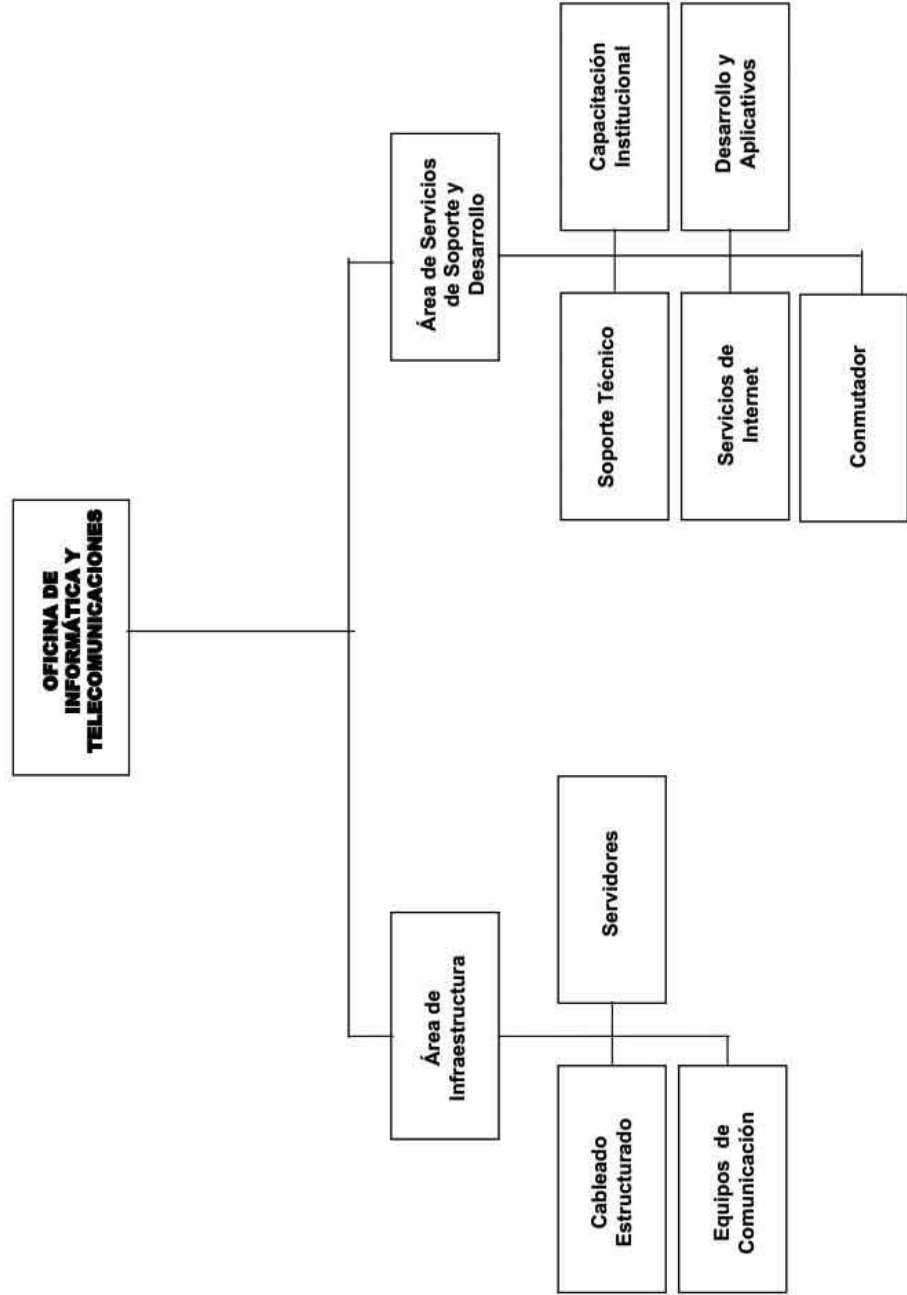
2.2.4. Organigrama

En la OITEL laboran actualmente 30 profesionales de planta, 29 contratistas y 11 monitores, para un total de 70 empleados. El siguiente es su organigrama:



OFICINA DE INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES

ESTRUCTURA ORGANICA - 10 DE FEBRERO DE 2003



3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

3.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1.1. Diagnóstico General

Para realizar el diagnóstico de clima organizacional en la OITEL, se definió un modelo de 23 dimensiones (ver página 10), para las cuales se preparó una herramienta de diagnóstico adaptando el instrumento de Álvarez (1995) a las dimensiones seleccionadas y al contexto de la OITEL, herramienta que fue aplicada de manera voluntaria y anónima el 29 de marzo de 2012 en las instalaciones de la Universidad del Valle, y en la que participaron 60 colaboradores de la OITEL.

A partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento se calcularon indicadores estadísticos siguiendo la técnica de investigación y recolección de datos seleccionada⁴, obteniendo así para cada dimensión y para cada segmento de la población (total, contratistas, empleados de planta y monitores) los indicadores de Calificación Promedio (\bar{x}), Desviación Estándar (σ) Percentil que Calificó Inaceptable (PCI) y Coeficiente de Correlación de Pearson ($\rho_{x,y}$) entre la calificación otorgada por los trabajadores y la antigüedad de éstos. No se calcula el coeficiente $\rho_{x,y}$ para los monitores por carecer de significación estadística (por la reducida cantidad de monitores) y analítica (por no ser los monitores auténticos trabajadores del conocimiento), así como para evitar la posible identificación personal de las respuestas de algunos sujetos claramente diferenciables por antigüedad.

⁴ Ver Técnica de Investigación y Recolección de Datos en la página 18

Los resultados del cálculo de indicadores estadísticos para cada dimensión, en cada segmento de la población se muestran en el siguiente cuadro.

Cada fila en el cuadro contiene los resultados obtenidos para una de las dimensiones analizadas, indicando la cantidad de datos que constituyen la muestra (trabajadores que respondieron a las tres preguntas asociadas a la dimensión), y las medidas estadísticas (\bar{x} , σ , $\rho_{x,y}$) tanto para el total de la muestra como para los segmentos de la población (contratistas, y trabajadores de planta). Se incluye también la valoración cualitativa (EXCELENTE, BUENO, ACEPTABLE, REGULAR y MALO), codificada con color. La explicación detallada del análisis que lleva éstas valoraciones cualitativas se presentará más adelante para cada dimensión.

Se incluyen en el cuadro estadísticas de los monitores a manera informativa, por solicitud de la OITEL.

Con ésta información agregada de las valoraciones de las diferentes dimensiones se llegó a un diagnóstico general.

3.1.2. Valoración Cualitativa y Cuantitativa de las Dimensiones Analizadas

DIMENSIÓN	VALORACION CUALITATIVA	Datos	Total				Contratistas				Planta				Monitores		
			\bar{x}	σ	PCI	ρ_{xy}	\bar{x}	σ	PCI	ρ_{xy}	\bar{x}	σ	PCI	ρ_{xy}	\bar{x}	σ	PCI
Trabajo Gratificante	BUENO	55	8.33	1.84	14.6%	-0.28	8.89	1.65	11.1%	-0.07	7.95	1.66	14.3%	-0.18	7.29	2.56	28.6%
Instalaciones y Elementos De Trabajo	MALO	54	6.56	2.90	38.9%	0.10	5.78	3.20	44.4%	-0.33	7.10	2.34	35.0%	0.16	8.00	2.52	28.6%
Participación	ACEPTABLE	55	7.96	2.32	25.25%	-0.14	8.52	2.10	18.5%	-0.36	7.48	1.89	28.6%	0.18	7.29	3.86	42.9%
Consenso	REGULAR	53	7.49	2.68	28.3%	-0.27	8.04	2.46	19.2%	-0.23	6.75	2.38	40.0%	-0.02	7.57	3.99	28.6%
Desarrollo Personal y Profesional	BUENO	55	7.96	2.73	21.8%	-0.05	7.81	3.17	22.2%	-0.39	8.14	1.82	19.0%	-0.10	8.00	3.46	28.6%
Relaciones Interpersonales	BUENO	55	8.58	1.99	12.7%	-0.19	9.15	1.83	14.8%	-0.21	7.95	1.40	9.5%	0.33	8.58	1.99	14.3%
Solución De Conflictos	REGULAR	49	7.65	2.85	26.5%	-0.38	8.59	2.44	13.6%	-0.24	6.45	2.68	45.0%	-0.09	8.14	3.63	14.3%
Valoración y Reconocimiento	MALO	51	5.86	3.48	47.1%	-0.14	6.25	3.59	37.5%	-0.06	5.20	3.24	60.0%	-0.06	6.43	3.95	42.9%
Salario	REGULAR	53	6.77	3.17	32.1%	-0.08	6.85	3.06	30.8%	-0.08	6.75	3.13	30.0%	-0.03	6.57	4.16	42.9%
Estabilidad Laboral	REGULAR	54	6.93	3.42	38.9%	0.12	6.04	3.31	51.9%	-0.07	7.86	3.93	25.0%	0.01	7.80	3.24	28.6%
Evaluación de Desempeño	BUENO	46	8.17	2.50	21.7%	-0.31	9.05	1.64	10.0%	-0.32	7.29	2.83	33.3%	-0.06	8.40	3.05	20.0%
Retroalimentación	ACEPTABLE	54	7.93	2.49	20.4%	-0.10	8.23	2.55	19.2%	-0.40	7.76	2.12	19.0%	0.04	7.29	3.45	28.6%
Consideración y Apoyo	ACEPTABLE	53	7.89	3.07	20.8%	-0.33	9.00	2.35	7.7%	-0.10	6.60	3.08	35.0%	-0.14	7.43	4.16	28.6%
Liderazgo (Jefe Inmediato)	BUENO	54	8.04	2.86	20.4%	-0.37	9.08	2.26	7.7%	0.09	6.62	3.12	38.1%	-0.11	8.43	2.57	14.3%
Liderazgo (Directivos)	ACEPTABLE	53	7.60	2.78	26.4%	-0.23	7.88	3.17	20.0%	-0.48	7.24	2.19	38.1%	-0.19	7.71	3.20	14.3%
Cooperación Sistémica	BUENO	54	8.07	2.26	18.5%	-0.21	8.54	2.27	11.5%	-0.23	7.52	1.75	23.8%	0.04	8.00	3.42	28.6%
Relación Simbiótica	BUENO	51	8.16	2.21	19.6%	-0.40	8.70	2.36	17.4%	-0.68	7.38	1.75	23.8%	-0.30	8.71	2.56	14.3%
Agilidad	ACEPTABLE	53	7.66	2.36	26.4%	-0.36	7.85	2.48	23.1%	-0.65	7.05	2.28	30.0%	-0.30	8.71	1.89	28.6%
Selección de Personal e Inducción	REGULAR	55	7.73	2.29	30.9%	-0.31	8.37	2.37	14.8%	-0.41	6.81	1.97	52.4%	-0.04	8.00	2.24	28.6%
Autonomía Individual	BUENO	55	8.85	1.79	7.3%	-0.06	9.37	1.04	0.0%	-0.41	8.62	1.53	9.5%	0.33	7.57	3.60	28.6%
Ejercicio del Poder	EXCELENTE	55	9.33	1.19	3.6%	-0.39	9.78	0.51	4.8%	-0.44	8.95	1.20	0.0%	-0.31	8.71	2.21	14.3%
Toma de Riesgos y Desafíos	REGULAR	52	7.77	2.27	26.9	-0.14	8.00	2.10	23.1%	-0.38	7.05	2.39	35.0%	0.23	9.17	2.04	16.7%
Balance Vida - Trabajo	ACEPTABLE	55	7.67	2.93	27.3%	0.03	7.33	3.44	29.6%	-0.43	8.05	1.88	28.6%	0.13	7.86	3.36	14.3%

Cuadro 4. Resultados obtenidos y valoración cualitativa de las dimensiones. Fuente: Análisis de datos primarios

El promedio general de las calificaciones asignadas por los colaboradores a las diferentes dimensiones es de **7.78**, que junto con la distribución de las valoraciones cualitativas observadas en los siguientes gráficos, permite valorar el clima organizacional de la OITEL en el grado de fortaleza **ACEPTABLE**.



Gráfico 1. Distribución de las valoraciones cualitativas de las dimensiones.

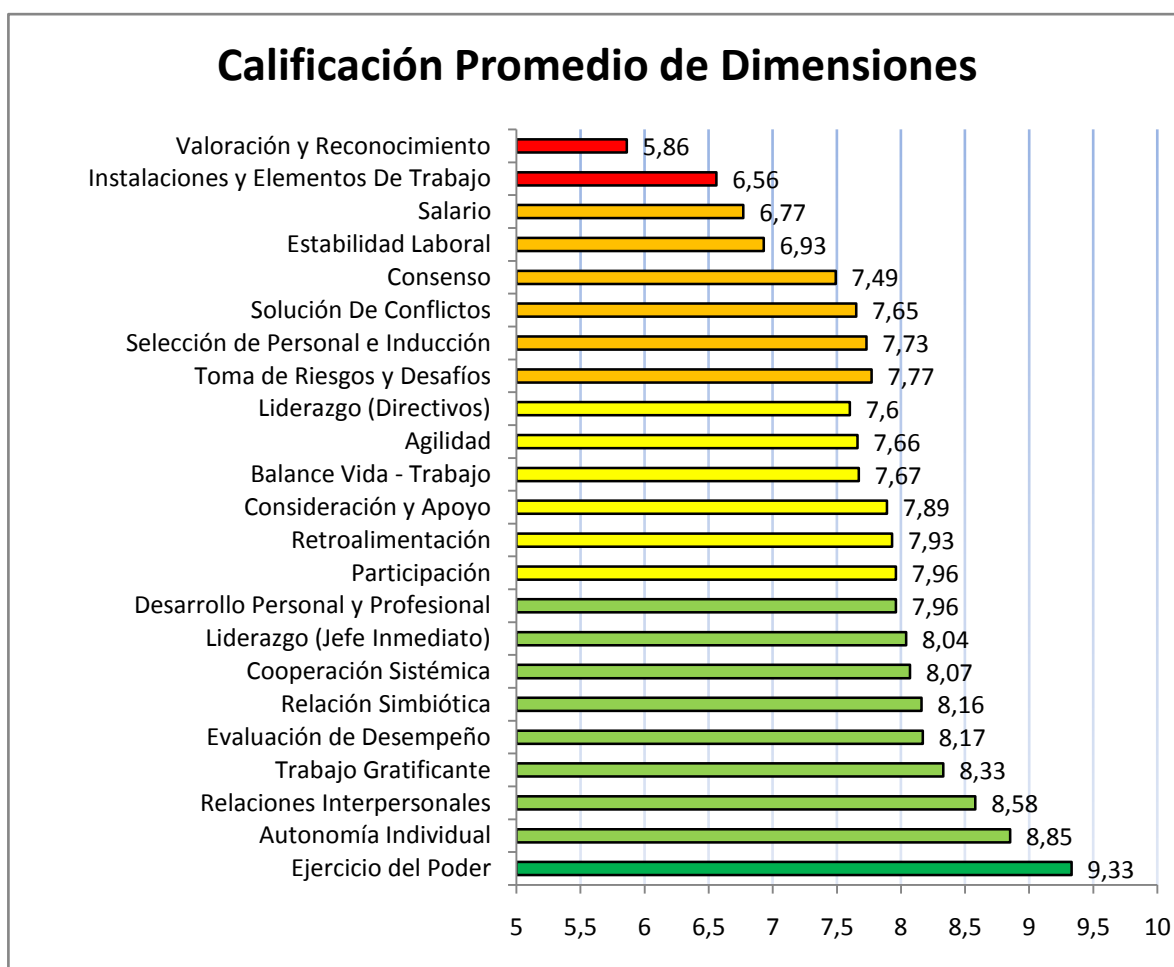


Gráfico 2. Calificación Promedio y valoración cualitativa por colores de las dimensiones.

3.1.3. Fortalezas y Debilidades

Al utilizar los resultados obtenidos, y sus valoraciones cualitativas y cuantitativas, es posible identificar entre las 23 dimensiones de clima organizacional analizadas, aquellas que puede considerarse como Fortalezas (a preservar) y Debilidades (a corregir):

DEBILIDADES	VALORACION CUALITATIVA
Valoración y Reconocimiento	MALO
Instalaciones y Elementos De Trabajo	MALO
Salario	REGULAR
Estabilidad Laboral	REGULAR
Consenso	REGULAR
Solución De Conflictos	REGULAR
Selección de Personal e Inducción	REGULAR
Toma de Riesgos y Desafíos	REGULAR

Fuente: Análisis de resultados obtenidos

Con base en el análisis individual de éstas 8 dimensiones identificadas como debilidades, el autor plantea que éstas giran alrededor de 3 ejes principales:

- Debilidad en la capacidad de la OITEL para inducir en sus colaboradores la sensación de ser valorados y apreciados, a nivel de reconocimiento (no monetario), compensación salarial y estabilidad laboral.
- Debilidad en la capacidad de la OITEL para crear un ambiente agradable, seguro, funcional y productivo, en lo referente a instalaciones, elementos de trabajo, procesos de selección de nuevos colaboradores, e inducción.
- Problemas existentes y debilidad de la OITEL en la prevención y manejo de conflictos, la búsqueda de consensos, la identificación de riesgos y en general, dificultades de comunicación.

FORTALEZAS	VALORACION CUALITATIVA
Ejercicio del Poder	EXCELENTE
Autonomía Individual	BUENO
Relaciones Interpersonales	BUENO
Trabajo Gratificante	BUENO
Evaluación de Desempeño	BUENO
Relación Simbiótica	BUENO
Cooperación Sistémica	BUENO
Liderazgo (Jefe Inmediato)	BUENO
Desarrollo Personal y Profesional	BUENO

Fuente: Análisis de resultados obtenidos

Las interrelaciones entre las dimensiones identificadas como fortalezas, sugieren que éstas giran alrededor de 3 ejes principales:

- El Trabajo es de naturaleza agradable, con desafíos interesantes y líderes motivados, receptivos, asequibles, creativos y orientadores, que dan la suficiente autonomía y ejercen un uso adecuado del poder.
- Un ambiente social positivo, de buenas relaciones interpersonales, cooperación, y búsqueda común de los objetivos.
- Existencia de oportunidades reales y con buenas posibilidades de acceder a ellas, para crecer personal y profesionalmente.

3.1.4. Comparación del Clima por Tipo de Contratación

En los resultados obtenidos se observa en promedio una mejor percepción del clima organizacional entre los trabajadores contratistas (con una calificación promedio $\bar{x} = 8.1$) que entre los de planta (con una calificación promedio $\bar{x} = 7.3$). No obstante se observan diferencias significativas para algunas dimensiones en la calificación promedio asignada por unos y otros. La siguiente tabla contiene aquellas dimensiones para las cuales la diferencia en la calificación promedio es mayor a **1.2** entre contratistas y trabajadores de planta:

Dimensión	Contratistas		Trabajadores de Planta		Diferencia
	\bar{x}	Valoración	\bar{x}	Valoración	
Liderazgo (Jefe Inmediato)	9,08	EXCELENTE	6,62	REGULAR	2,46
Consideración y Apoyo	9,00	EXCELENTE	6,60	REGULAR	2,4
Solución De Conflictos	8,59	BUENO	6,45	REGULAR	2,14
Estabilidad Laboral	6,04	REGULAR	7,86	ACEPTABLE	-1,82
Evaluación de Desempeño	9,05	EXCELENTE	7,29	ACEPTABLE	1,76
Selección de Personal e Inducción	8,37	BUENO	6,81	REGULAR	1,56
Relación Simbiótica	8,70	BUENO	7,38	ACEPTABLE	1,32
Instalaciones y Elementos De Trabajo	5,78	MALO	7,10	ACEPTABLE	-1,32
Consenso	8,04	BUENO	6,75	REGULAR	1,29
Relaciones Interpersonales	9,15	EXCELENTE	7,95	ACEPTABLE	1,2

Fuente: Análisis de resultados obtenidos

Puede observarse que en general es muy inferior la percepción de los trabajadores de planta que la de los contratistas en tres dimensiones, presentando calificación promedio inferior en más de **2** a la de los contratistas, lo cual corresponde a dos grados cualitativos. Éstas dimensiones son: *Liderazgo del Jefe Inmediato*, *Consideración y Apoyo*, y *Solución de Conflictos*.

También es importante, aunque menos marcada ($1 < \Delta\bar{x} < 2$) la calificación menor de la percepción de los trabajadores de planta en las dimensiones: *Consenso*, *Relaciones Interpersonales*, *Relación Simbiótica*, *Evaluación de Desempeño*, y *Selección de Personal e Inducción*.

Sólo en 2 de las dimensiones con diferencias notables tienen los trabajadores de planta una mejor perspectiva que los Contratistas: *Estabilidad Laboral*, e *Instalaciones y Elementos de Trabajo*.

Llama la atención el hecho de que de éstas 10 dimensiones de mayor diferencia entre contratistas y trabajadores, 5 pertenecen a la lista de las que fueron identificadas como debilidades⁵, lo cual en algunos casos es síntoma de problemáticas que afectan mayormente a uno de los dos segmentos de población.

Para ilustrar éste punto, se presentan en la siguiente tabla las 5 dimensiones con peor calificación promedio para ambos segmentos de población (Contratistas y Trabajadores de Planta):

Dimensiones de Peor Calificación Promedio por Tipo de Contratación			
Contratistas	\bar{x}	Trabajadores de Planta	\bar{x}
Instalaciones y Elementos De Trabajo	5,78	Valoración y Reconocimiento	5,2
Estabilidad Laboral	6,04	Solución De Conflictos	6,45
Valoración y Reconocimiento	6,25	Consideración y Apoyo	6,6
Salario	6,85	Liderazgo (Jefe Inmediato)	6,62
Balance Vida - Trabajo	7,33	Consenso	6,75

Fuente: Análisis de resultados obtenidos

Se observa que sólo una dimensión figura en ambos listados, con 4 de las 5 dimensiones que más preocupan a los trabajadores de planta siendo diferentes de las 5 dimensiones que más preocupan a los contratistas, y viceversa. Éste resultado es indicativo de un clima organizacional que refleja marcadas diferencias entre las circunstancias de los contratistas y los trabajadores de planta. Estas diferencias, y el énfasis que algunas de las dimensiones identificadas como debilidades presentan hacia uno u otro tipo de contratación, son tenidas en cuenta para la formulación de los planes de acción⁶.

⁵ Ver Fortalezas y Debilidades en la página 29

⁶ Ver Propuesta de Mejoramiento en la página 142

3.2. ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES

A continuación se muestra el análisis individual realizado para cada una de las dimensiones, a partir de los datos recolectados y mediciones estadísticas.

3.2.1. Dimensión: TRABAJO GRATIFICANTE

3.2.1.1 Definición. Ésta dimensión se refiere a la percepción que los colaboradores tienen de poder desempeñarse en actividades y funciones que son de su agrado, y que encuentran conducentes a su realización personal.

3.2.1.2 Resultados Obtenidos. El siguiente gráfico muestra la distribución de frecuencias de las calificaciones asignadas por los trabajadores a la pregunta “¿El trabajo que usted realiza para la OITEL es un trabajo de su agrado, con funciones que le representa un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?” en una escala de Likert de 0 a 10:

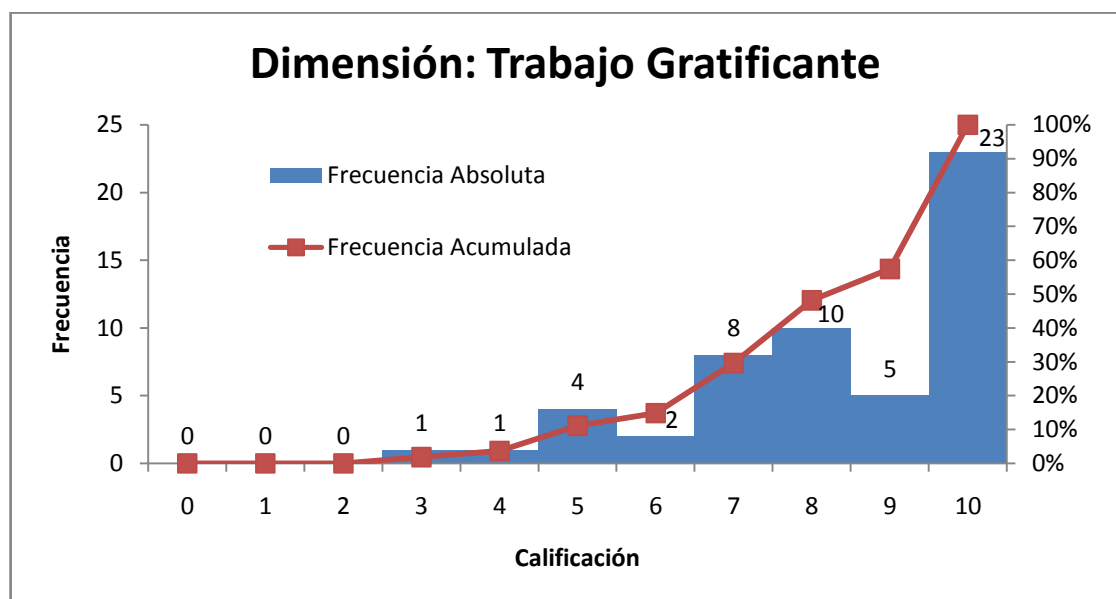


Gráfico 3. Histograma de la calificación de la dimensión Trabajo Gratificante

Dimensión: TRABAJO GRATIFICANTE						
	Datos	\bar{x}	σ	PCI	ρ_{xy}	Valoración
Total Muestra	55	8.33	1.84	14.6%	-0.28	BUENO
Contratistas	27	8.89	1.65	11.1%	-0.07	BUENO
Empleados de Planta	21	7.95	1.66	14.3%	-0.18	ACEPTABLE
Monitores	7	7.29	2.56	28.6%	NA	ACEPTABLE

Fuente: Análisis de datos primarios

Del análisis estadístico de la información obtenida al aplicar el instrumento, se puede observar que el valor de la calificación promedio \bar{x} es alta para todos los segmentos de la población de trabajadores, y para el total toma el valor $\bar{x} = 8.33$. La dispersión es moderada ($\sigma = 0.84$ y **PCI=14.6%**) para todas las poblaciones excepto para los monitores (para quienes $\sigma = 2.56$ y **PCI = 28.6%**).

El Coeficiente de Correlación entre la antigüedad de los trabajadores y su calificación de la dimensión *Trabajo Gratificante* es bajo ($\rho_{xy} = -0.28$).

Las causas que los trabajadores perciben como determinantes para que ésta dimensión no reciba una calificación ideal, les fueron consultadas en la pregunta 1.2, a cuyas opciones los trabajadores respondieron de la siguiente manera:

Dimensión: Trabajo Gratificante			
Causas		Frec	%
A	Me gusta el trabajo que hago y las funciones de mi cargo, pero frecuentemente me siento sobrecargado o agotado.	7	12.7%
B	Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones de mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.	16	29.1%
C	Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.	12	21.8%
D	Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.	4	7.3%
E	En ocasiones debo realizar trabajos muy difíciles para los que no he sido capacitado.	4	7.3%
F	La OITEL no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que les guste o que más pueda contribuir a su realización.	10	18.2%
G	Otras causas.	8	14.5%

Fuente: Análisis de datos primarios

El siguiente gráfico sintetiza la información anterior. El texto de las causas aparece resumido para conveniencia del lector:

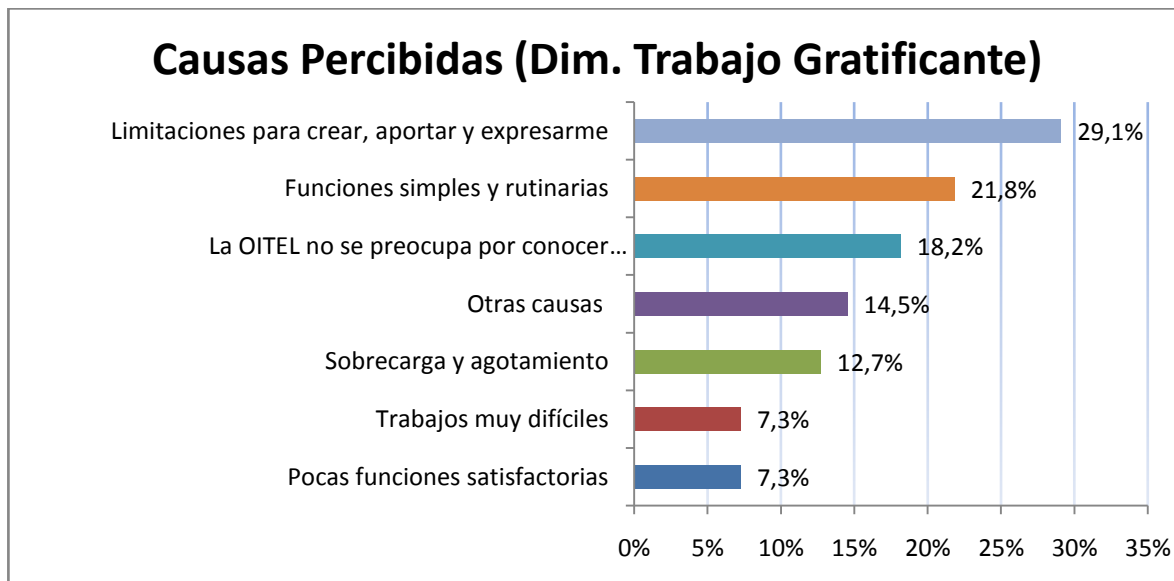


Gráfico 4. Causas de la calificación de la dimensión Trabajo Gratificante

Las “Otras Causas” indicadas por el 14% de los trabajadores en la opción **g)** son:

Dimensión: Trabajo Gratificante	
Otras Causas	Frec
Las sillas son incómodas	1
Falta de acceso a capacitaciones	1
No se estimula el crecimiento profesional	1
La incompetencia de algunos miembros de la oficina afecta mis funciones	1
Acoso sexual, desinterés de la parte administrativa por sus empleados, cargos alternantes	1
Relaciones laborales y personales con la coordinación de desarrollo	1
Me gusta lo que hago y las funciones de mi cargo, pero no es suficiente la actitud de servicio y responsabilidad de las personas con quien debo relacionarme	1
Hay otras funciones que me gustaría realizar	1

Fuente: Datos primarios

Las soluciones que los trabajadores proponen para mejorar ésta dimensión en sus respuestas a la pregunta 1.3 son:

Dimensión: Trabajo Gratificante	
Soluciones Planteadas por los Trabajadores	Frec
Aumentar los niveles de capacitación a nivel general, proveer capacitaciones en áreas especializadas y que mejoren el desempeño de los trabajadores y de los coordinadores.	7 (12%)
Fomentar la participación activa de las personas	3 (5%)
Más organización, mejor planeación y gestión de los proyectos	2 (3%)
Ir a la par con las tecnologías, mejorar la infraestructura, tecnología e instalaciones laborales	2 (3%)
Buscar que la OITEL tenga más peso y sea más reconocida dentro de la Universidad del Valle	1
Disposición a permitir tiempo y proyectos que involucren investigación	1
Delegar más funciones los diferentes cargos	1
Contratar de acuerdo a las habilidades y experiencia laboral	1

Fuente: Datos primarios

3.2.1.3 Análisis de Resultados Obtenidos.

Con los resultados obtenidos para la dimensión *Trabajo Gratificante*, incluyendo el promedio ($\bar{x} = 8.33$), la baja dispersión ($\sigma = 0.84$ y $PCI=14.6\%$) y la muy baja correlación negativa entre la antigüedad y la calificación, en general se valora como **BUENA** la percepción que los colaboradores de la OITEL tienen de poder desempeñarse en actividades y funciones que sean de su agrado, y que encuentren conducentes a su realización personal.

Considerando que el 12% de los trabajadores recomiendan como opción de mejora el brindar un mayor acceso a capacitaciones especializadas, y que uno de cada cinco de éstos (21.8%) manifiesta tener “*funciones simples y rutinarias*”, se concluye que éste aspecto constituye la principal oportunidad de mejora de ésta

dimensión, por lo que se recomienda a la OITEL incluir dentro de las responsabilidades de su estructura administrativa la formulación y mantenimiento de planes de carrera, definidos como proyectos de formación individualizados que busquen alinear las capacidades futuras de cada trabajador con las necesidades de la OITEL.

3.2.2. Dimensión: INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

3.2.2.1 Definición. En ésta dimensión se combinan los factores que Álvarez define en relación a las instalaciones: “*si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto*”, y a los elementos de trabajo: “*si para la labor diaria las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época*”.

3.2.2.2 Resultados Obtenidos. El siguiente gráfico muestra la distribución de frecuencias de las calificaciones asignadas por los trabajadores a la pregunta “¿Considera usted que los equipos de trabajo, herramientas y facilidades que utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, ser creativo, ser productivo, y alcanzar los objetivos de su trabajo en un ambiente agradable y seguro?” en una escala de Likert de 0 a 10:

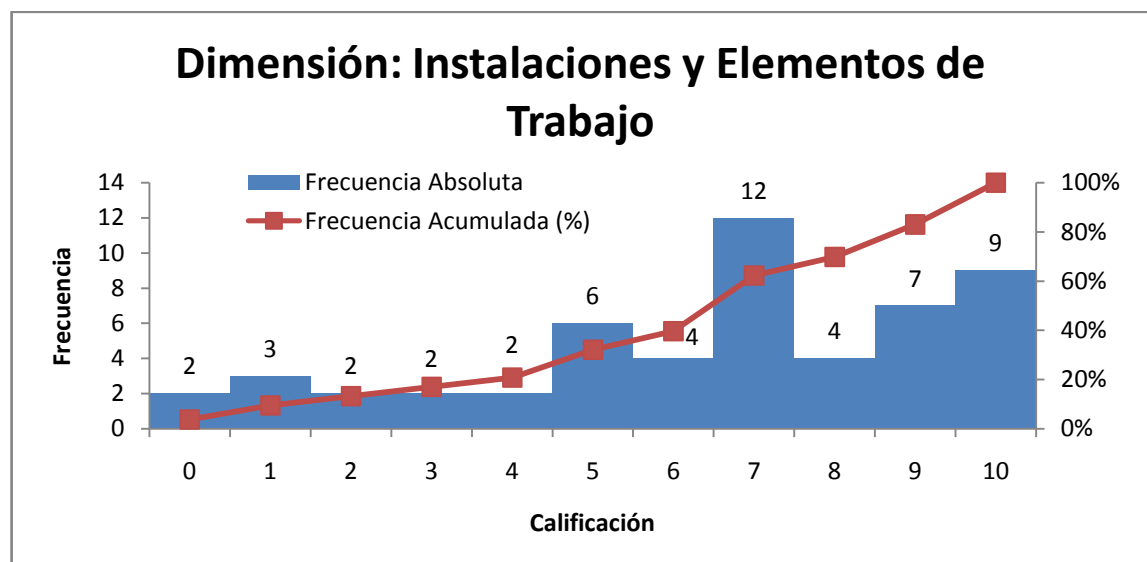


Gráfico 5. Histograma de la dimensión Instalaciones y Elementos de Trabajo

Dimensión: INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO						
	Datos	\bar{x}	σ	PCI	ρ_{xy}	Valoración
Total Muestra	54	6.56	2.90	38.9%	0.10	REGULAR
Contratistas	27	5.78	3.20	44.4%	-0.33	MALO
Empleados de Planta	20	7.10	2.34	35.0%	0.16	ACEPTABLE
Monitores	7	8.00	2.52	28.6%	NA	BUENO

Fuente: Análisis de datos primarios

Del análisis estadístico de la información obtenida al aplicar el instrumento, se puede observar que el valor de la calificación promedio \bar{x} para el total de la muestra es $\bar{x} = 6.56$ lo cual sugeriría una valoración de “REGULAR”, no obstante dicha calificación promedio varía considerablemente entre segmentos de la población de trabajadores, siendo $\bar{x} = 5.78$ (MALO) para los contratistas, $\bar{x} = 8.00$ (BUENO) para los monitores, y un ACEPTABLE $\bar{x} = 7.10$ para los trabajadores de planta. Los indicadores de dispersión ($\sigma = 2.90$ y $PCI=38.9\%$) indican que la inconformidad de los trabajadores con las instalaciones y elementos de trabajo no es homogénea. **44.4%** de los contratistas y más de un tercio de los trabajadores de planta (**35.0%**) calificaron éste aspecto con 6 o menos. Sólo en los monitores se observa una elevada satisfacción con éste factor.

El Coeficiente de Correlación entre la antigüedad de los trabajadores y su calificación de la dimensión *Instalaciones y Elementos de Trabajo* es sumamente bajo ($\rho_{xy} = 0.10$) lo cual sugiere que la inconformidad es homogénea e independiente de la antigüedad.

Las causas que los trabajadores perciben como determinantes para que ésta dimensión no reciba una calificación ideal, les fueron consultadas en la pregunta 2.2, a cuyas opciones los trabajadores respondieron de la siguiente manera:

Dimensión: Instalaciones y Elementos de Trabajo			
Causas		Frec	%
A	Las instalaciones no son funcionales, o agradables	14	25.9%
B	Hay ocasiones en que no me siento tranquilo y seguro cuando estoy en las instalaciones.	5	9.3%
C	El acceso a servicios de transporte, de alimentación, o sanitarios es insuficiente y/o no brindan la comodidad necesaria.	11	20.4%
D	Se cuenta con elementos de trabajo idóneos, pero son escasos, y suelen no estar disponibles cuando se necesitan.	15	27.8%
E	No se cuenta con los recursos necesarios que permitan desarrollar el trabajo con calidad.	20	37.0%
F	Las herramientas de trabajo con que contamos no son idóneas	22	40.7%
G	Otras causas	11	20.4%

Fuente: Análisis de datos primarios

El siguiente gráfico sintetiza la información anterior. El texto de las causas aparece resumido para conveniencia del lector:

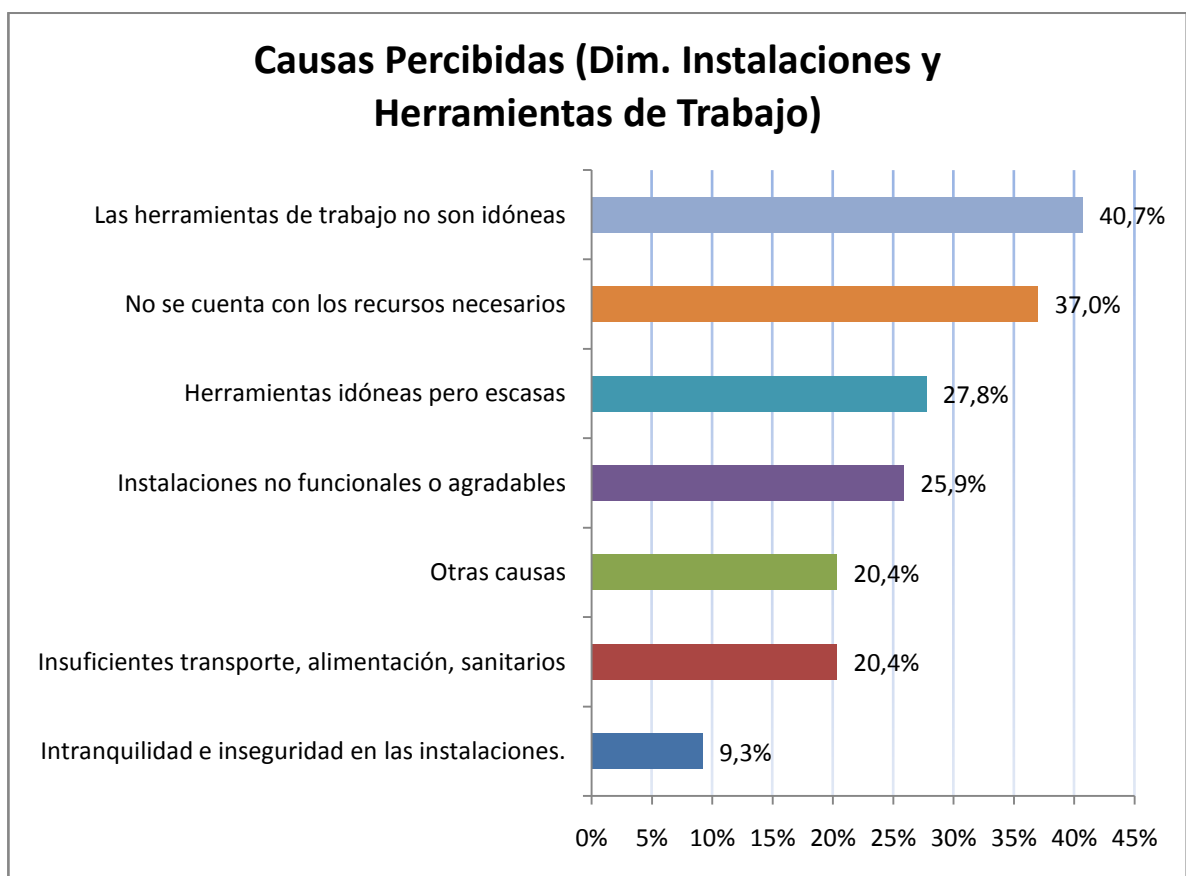


Gráfico 6. Causas de la calificación de la dimensión Instalaciones y Elementos

Las “Otras Causas” indicadas por el 20% de los trabajadores son:

Dimensión: Instalaciones y Elementos de Trabajo	
Otras Causas	Frec
Las sillas no son adecuadas, los puestos de trabajo no son ergonómicos	5 (9%)
Hay mucho hacinamiento, muchas personas en un solo espacio	3 (5%)
No se cuenta con el suficiente soporte para las herramientas (tecnológicas) con que trabajamos	1
Para presentaciones y reuniones, no siempre hay portátil. No hay grabadoras para reuniones, ni salas para pruebas de usuarios.	1
No hay interés de la dirección	1
Las relaciones interpersonales no son adecuadas	1
Falta de luz, jabón y papel higiénico en baños	1
Inseguridad (papas bomba)	1

Fuente: Datos primarios

Las soluciones que los trabajadores proponen para mejorar ésta dimensión en sus respuestas a la pregunta 2.3 son:

Dimensión: Instalaciones y Elementos de Trabajo	
Soluciones Planteadas por los Trabajadores	Frec.
Adquirir nuevos y mejores computadores	12 (22%)
Comprar sillas nuevas	7 (13%)
Adecuar o ampliar las instalaciones	7 (13%)
Mejorar los escritorios	5 (9%)
Adquirir mejores herramientas tecnológicas	4 (7%)
Aplicar normas de espacios laborales, y recomendaciones de salud ocupacional	3 (5%)
Adquisición de proyectores de vídeo	2 (4%)
Mejor manejo administrativo de los recursos	2 (4%)
Tener un plan de renovación de equipos cada 2 años (ej: leasing)	1
Pantallas más grandes	1

Monitorear el funcionamiento de los equipos de planta	1
Mejorar los baños	1
Crear salas de pruebas para usuarios	1
Adquirir herramientas tecnológicas con soporte eficaz y oportuno	1
No tener en el mismo espacio a todos los contratistas a la vez.	1

Fuente: Datos primarios

3.2.2.3 Análisis de Resultados Obtenidos.

Aunque para la dimensión *Instalaciones y Elementos de Trabajo* la calificación promedio del total de trabajadores participantes en el estudio ($\bar{x} = 6.56$), corresponde al nivel de REGULAR, la evidencia que arrojan el análisis por segmentos de la población, y los indicadores de dispersión, llevan a valorar como **MALA** la percepción que los colaboradores de la OITEL tienen de poder trabajar con herramientas adecuadas y modernas y en un ambiente físico agradable, estético, seguro, funcional y cómodo. Éste criterio está fundamentado principalmente en las siguientes observaciones:

- Los contratistas, que son alrededor de la mitad de la fuerza de trabajo profesional de la OITEL, la calificaron con un promedio de $\bar{x} = 5.78$ (**MALO**)
- **40.7%** de los colaboradores consideran que las herramientas de trabajo con que cuentan no son idóneas para su trabajo.
- **38.9%** de todos los colaboradores (uno de cada tres) la califican con 6 o menos (correspondiente a los rangos de “MALO” y “PÉSIMO”).
- **25.9%** de todos los colaboradores (uno de cada cuatro) considera que las instalaciones no son funcionales o agradables.
- **5%** de los colaboradores recomendaron revisar el cumplimiento a las normas de salud ocupacional.

Las recomendaciones para ésta dimensión se presentan en la sección 3.3.2. Plan de Acción Instalaciones y Elementos De Trabajo

3.2.3. Dimensión: PARTICIPACIÓN

3.2.3.1 Definición. Ésta dimensión se refiere a la percepción que los colaboradores tienen de poder informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones en todo lo relacionado directamente con su trabajo.

3.2.3.2 Resultados Obtenidos. El siguiente gráfico muestra la distribución de frecuencias de las calificaciones asignadas por los trabajadores a la pregunta “¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse de forma oportuna y objetiva, de opinar libremente y toma parte en la toma de decisiones?” en una escala de Likert de 0 a 10:

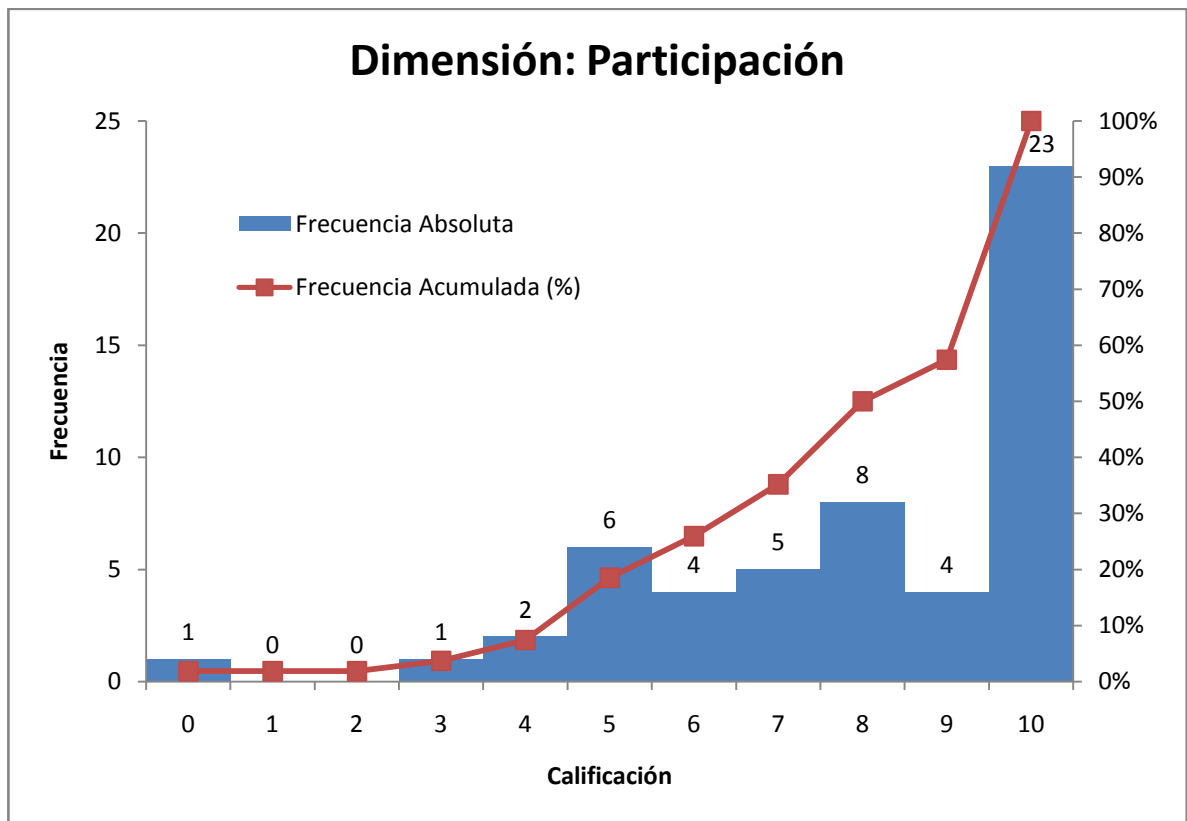


Gráfico 7. Histograma de la calificación de la dimensión Participación

Dimensión: PARTICIPACIÓN						
	Datos	\bar{x}	σ	PCI	ρ_{xy}	Valoración
Total Muestra	55	7.96	2.32	25.5%	-0.14	ACEPTABLE
Contratistas	27	8.52	2.10	18.5%	-0.36	BUENO
Empleados de Planta	21	7.48	1.89	28.6%	0.18	ACEPTABLE
Monitores	7	7.29	3.86	42.9%	NA	ACEPTABLE

Fuente: Análisis de datos primarios

Se puede observar que el valor de la calificación promedio es $\bar{x} = 7.96$ y que la dispersión ($\sigma = 2.32$ y **PCI = 25.5%**) es relativamente alta, con uno de cada cuatro trabajadores (25.5%), y casi la mitad de los monitores (42.9%) asignando una calificación de 6 o inferior, evidenciando insatisfacción con sus posibilidades de participación.

El Coeficiente de Correlación entre la antigüedad de los trabajadores y su calificación de la dimensión *Participación* es bajo ($\rho_{xy} = -0.14$).

Las causas que los trabajadores perciben como determinantes para que ésta dimensión no reciba una calificación ideal, les fueron consultadas en la pregunta 3.2, a cuyas opciones los trabajadores respondieron de la siguiente manera:

Dimensión: Participación			
Causas		Frec	%
A	Generalmente no se me informa oportunamente de asuntos que me afectan.	17	30.9%
B	Cuando se me informa, generalmente no se me permite opinar.	4	7.3%
C	Generalmente se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	8	14.5%
D	Puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, pero sólo en algunas ocasiones.	14	25.5%
E	Me consultan, pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones.	9	16.4%
F	Otras causas.	8	14.5%

Fuente: Análisis de datos primarios

El siguiente gráfico sintetiza la información anterior. El texto de las causas aparece

resumido para conveniencia del lector:

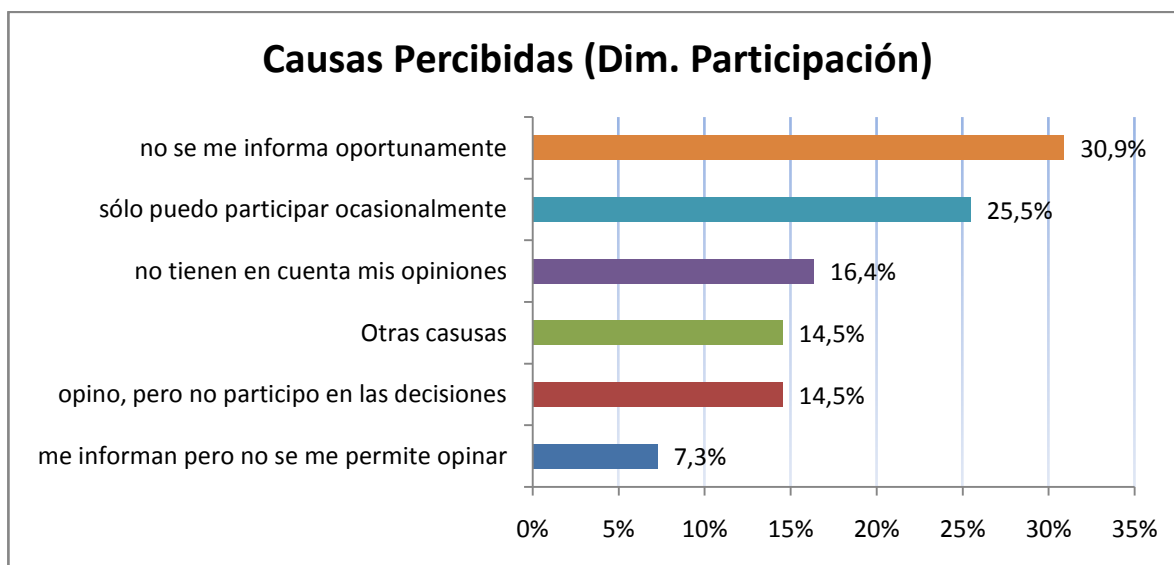


Gráfico 8. Causas de la calificación de la dimensión Participación

Las “Otras Causas” indicadas por el 14% de los trabajadores son:

Dimensión: Participación	
Otras Causas	Frec
No se tiene un registro adecuado de las decisiones que se toman	1
No existe una responsabilidad definida en cuanto a quien debe informar de forma oportuna y objetiva	1
La información no llega oportunamente	1
Criterio de imposición de jefes	1
Realmente no me preguntan, creo que para la dependencia el monitor no es fundamental sino sólo un requisito que exige la universidad a las dependencias	1
No se conoce ampliamente del contexto, y pareciera no interesar conocerse	1
A veces se presentan problemas de comunicación oportuna	1
A veces se saltan los conductos regulares	1

Fuente: Datos primarios

Las soluciones que los trabajadores proponen para mejorar ésta dimensión en la

pregunta 1.3 son:

Dimensión: Participación	
Soluciones Planteadas por los Trabajadores	Frec
Socialización de las decisiones tomadas en los comités de manera oportuna e incrementar los canales de suministro y acceso de la información	2
Valorar el concepto del resto de los profesionales	2
Seguir los conductos regulares de la comunicación	1
Usar herramientas en línea para reportar cambios e información relevante	1
Documentar adecuadamente toda decisión que se toma	1
Establecer mecanismos y responsabilidades para informar y controlar que esto se esté cumpliendo	1
Que de parte de la coordinación no se impongan decisiones finales sin tener en cuenta las opiniones de los líderes técnicos	1
Niveles de comunicación mayor con la dirección	1
Mayor seguimiento de cada uno de los proyectos, no sólo cuando son críticos	1
Integración oportuna y atenta a opiniones	1
Reuniones de grupo como se hacía antes	1
Que la OITEL no imponga soluciones a las dependencias, afecta también a los propios desarrolladores	1
Respetar, valorar al monitor, no tienen en cuenta que son estudiantes	1

Fuente: Datos primarios

3.2.3.3 Análisis de Resultados Obtenidos.

Los resultados obtenidos permiten valorar como **ACEPTABLE** la percepción que los colaboradores de la OITEL tienen de poder informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones en todo lo relacionado directamente con su trabajo.

El hecho de que sólo **7.3%** de los trabajadores manifestaron que no se les permite opinar, es indicativo de un ambiente saludablemente abierto y participativo en la OITEL, y sugiere que el motivo por la cual ésta dimensión no recibe una mejor calificación de sus trabajadores tiene raíces en dificultades de comunicación interna, de lo cual es evidencia la manifestación de casi la tercera parte (30.9%) de los trabajadores respecto a que “*Generalmente no se les informa oportunamente de asuntos que los afectan*”.

De lo anterior se deriva que la OITEL podría mejorar el factor *Participación* si adoptara para sus proyectos y para el soporte y mantenimiento de sistemas existentes, las prácticas recomendadas por el *Project Management Institute* para la gestión de las comunicaciones, particularmente el mantenimiento de directorios de *Stakeholders* por proyecto, la designación de un responsable de liderar el desarrollo de un Plan de Gestión de Comunicaciones (CMP) para cada proyecto, y la obtención del compromiso oficial en un rito formal del compromiso de todos los *Stakeholders* de adherirse a dicho CMP.

Aunque no son el objeto de la presente investigación, para ésta dimensión se observado en los monitores que 42.9% de ellos están insatisfechos con sus posibilidades de participación. Si bien puede considerarse que esto es hasta cierto punto una consecuencia natural de sus funciones, se recomienda no obstante que las personas a cargo de los monitores procuren una mejor comunicación con éstos, y consultar su opinión respecto a medidas que puedan afectarlos, aún si no es posible para la administración tener en cuenta dichas opiniones.

3.2.4. Dimensión: CONSENSO

3.2.4.1 Definición. Ésta dimensión se refiere a la percepción que los colaboradores tienen de que en la organización las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder. La toma de decisiones unánimes mediante conciliación, genera unión entre los colaboradores, mientras que la imposición de los jefes o la votación (la cual es la dictadura de las mayorías) generan división.

3.2.4.2 Resultados Obtenidos. El siguiente gráfico muestra la distribución de frecuencias de las calificaciones asignadas por los trabajadores a la pregunta “¿Percibo que en la OITEL las personas y las áreas toman las decisiones teniendo en cuenta cómo afectan el trabajo de otros, utilizando más el consenso que la imposición?” en una escala de Likert de 0 a 10:

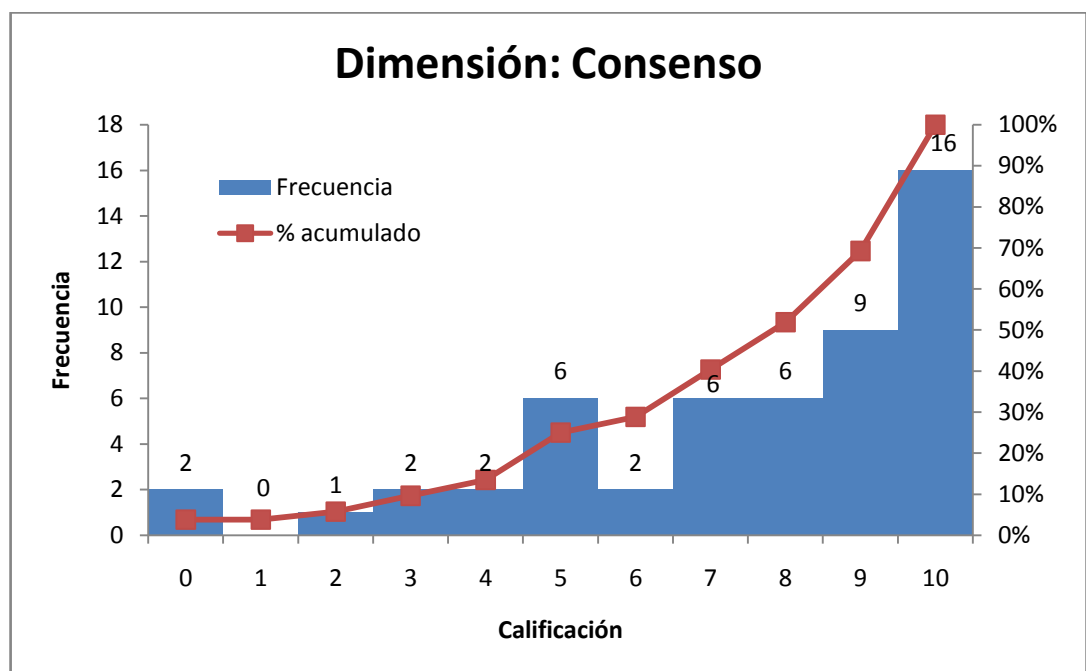


Gráfico 9. Histograma de la calificación de la dimensión Consenso

Dimensión: CONSENSO						
	Datos	\bar{x}	σ	PCI	ρ_{xy}	Valoración
Total Muestra	53	7.49	2.68	28.3%	-0.27	ACEPTABLE
Contratistas	26	8.04	2.46	19.2%	-0.23	BUENO
Empleados de Planta	20	6.75	2.38	40.0%	-0.02	REGULAR
Monitores	7	7.57	3.99	28.6%	NA	ACEPTABLE

Fuente: Análisis de datos primarios

Se puede observar que el valor de la calificación promedio \bar{x} para el total de la muestra es $\bar{x} = 7.49$ (ACEPTABLE), no obstante dicha calificación promedio varía considerablemente entre segmentos de la población, siendo $\bar{x} = 6.75$ (REGULAR) para los trabajadores de planta, mientras que para los contratistas $\bar{x} = 8.04$ (BUENO), lo cual se evidencia también en los medianamente altos indicadores de dispersión ($\sigma = 2.68$ y **PCI = 28.3%**).

Llaman la atención los resultados obtenidos para los trabajadores de planta, entre quienes el 40% asignó una calificación de 6 o inferior (**PCI = 40.0%**), para una calificación promedio de $\bar{x} = 6.75$ (REGULAR).

El Coeficiente de Correlación entre la antigüedad de los trabajadores y su calificación de la dimensión *Consenso* es bajo ($\rho_{xy} = -0.27$).

A la pregunta 4.2 sobre las causas, los trabajadores respondieron:

Dimensión: Consenso			
Causas		Frec	%
A	Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darnos cuenta.	20	37.7%
B	Se buscan consensos, pero quienes presiden los grupos o comités por lo general son muy impositivos.	8	15.1%
C	Hay subgrupos o personas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.	7	13.2%
D	Hay personas que influyen a la dirección en busca de sus propios intereses.	8	15.1%
E	Se toman decisiones en consenso, pero luego son cambiadas por la dirección.	0	0.0%
F	Mi cargo no me permite participar en las decisiones.	13	24.5%

G	Las personas que deciden sobre mi trabajo desconocen o son ajenas a lo que está sucediendo.	8	15.1%
H	Otras causas	3	5.7%

Fuente: Análisis de datos primarios

El siguiente gráfico sintetiza la información anterior. El texto de las causas aparece resumido para conveniencia del lector:

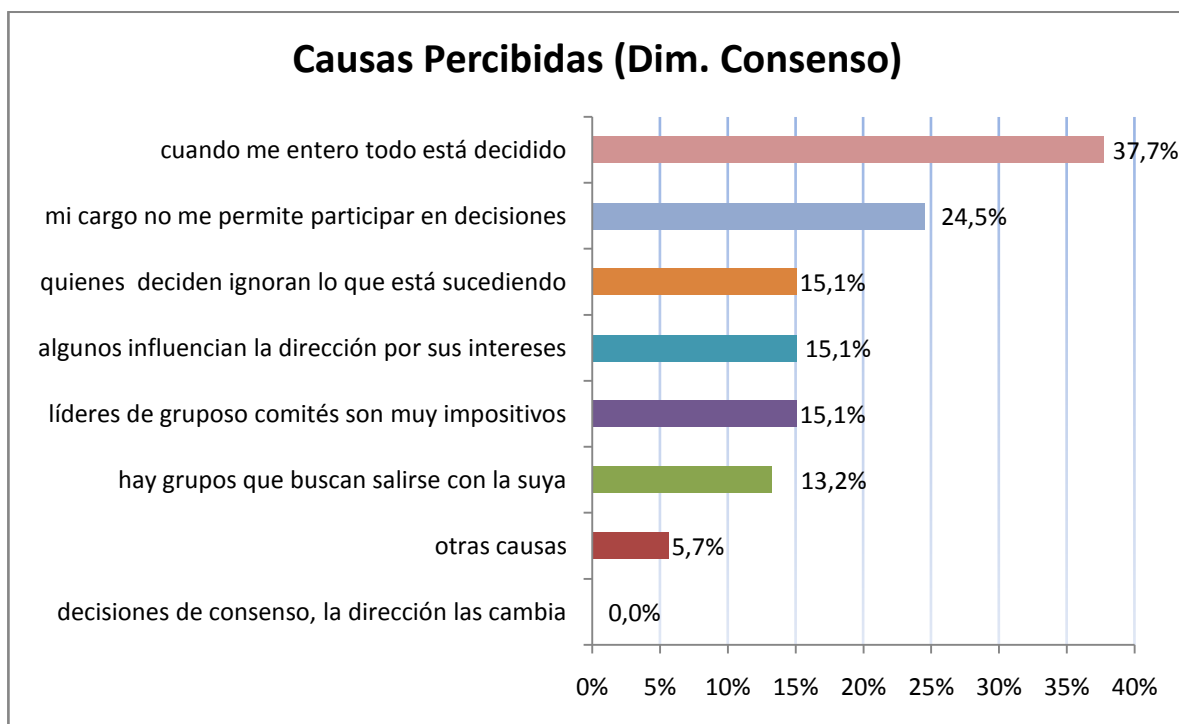


Gráfico 10. Causas de la calificación de la dimensión Consenso

Las “Otras Causas” indicadas por el 14% de los trabajadores, quienes marcaron la opción **h)** son:

Dimensión: Consenso	
Otras Causas	Frec
Falta de comunicación en las diferentes áreas de la OITEL	1
Se toman decisiones sobre el tiempo	1
Actitud inapropiada en la comunicación en ambos sentidos	1

Fuente: Datos primarios

Las soluciones que los trabajadores proponen para mejorar ésta dimensión en la pregunta 1.3 son:

Dimensión: Consenso	
Soluciones Planteadas por los Trabajadores	Frec
Tener en cuenta la opinión del profesional a cargo	3 (5.7%)
Mayor organización en la planeación y desarrollo de proyectos	1
Crear un mapa de procesos	1
Integrar más las decisiones a nivel jerárquico interno	1
Generar un plan que ayude a mejorar la comunicación con todo el personal	1
Canales de comunicación más abiertos y que comprometan a todo el personal	1
Mejorar la participación de todos incluyendo la participación en toma de decisiones globales	1
Participación, comunicación y consenso en la toma de decisiones por parte de todas las áreas de la OITEL	1
Las decisiones tomadas deben oficializarse para evitar tergiversaciones	1

Fuente: Datos primarios

3.2.4.3 Análisis de Resultados Obtenidos.

Con los resultados obtenidos para la dimensión *Consenso*, incluyendo el promedio general $\bar{x} = 7.49$ (ACEPTABLE), el promedio entre trabajadores de planta $\bar{x} = 6.75$ (REGULAR), la dispersión ($\sigma = 2.68$) y el hecho de que **40.0%** de los trabajadores de planta le asignaron una calificación inferior o igual a 6, en general se valora como **REGULAR** la percepción que los colaboradores de que en la OITEL las diferentes decisiones que se toman teniendo en cuenta cómo afectan el trabajo de otros y mediante el consenso, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder.

Las inconformidades encontradas son además consistentes con la manifestación del 30.9% de los trabajadores respecto a la dimensión de *Participación*, de que “*no se me informa oportunamente*”, y puede ser indicativo de un esquema de toma de decisiones basado en la autoridad y no en el consenso, en el que las decisiones son tomadas por jefes, coordinadores o líderes, sin procurar consenso con sus subalternos.

En contraste, es bastante positiva la evaluación que hacen de ésta dimensión los contratistas, quienes califican en promedio con $\bar{x} = 8.04$ (BUENO), lo cual puede deberse a que los esquemas de toma de decisión con ellos obedezcan a las reglas contractuales con la empresa contratista y no a las jerarquías internas de la OITEL

En los datos obtenidos para el análisis de causas, se observa que **37.7%** de los trabajadores indican como motivo para su calificación el que “*Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darnos cuenta*”, y **15.1%** indican que “*Las personas que deciden sobre mi trabajo desconocen o son ajenas a lo que está sucediendo*”. De lo anterior se deriva que la principal oportunidad de mejora de ésta dimensión para la OITEL, dada su estructura jerárquica, consiste en la adopción, desarrollo y socialización de políticas y guías para la toma de decisiones, dirigidas específicamente a coordinadores y líderes, que les instruyan a favorecer la búsqueda de un consenso con sus subalternos o como mínimo a procurar la comunicación previa con los subalternos y la consulta de sus opiniones, antes de la toma de decisiones que puedan afectarlos.

3.2.5. Dimensión: DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

3.2.5.1 Definición. Ésta dimensión se refiere a la percepción de los colaboradores respecto a tener posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional.

3.2.5.2 Resultados Obtenidos. El siguiente gráfico muestra la distribución de frecuencias de las calificaciones asignadas por los trabajadores a la pregunta “¿Considera usted que en su trabajo actual para la OITEL, usted tiene posibilidades reales y permanentes de continuar su formación profesional y su crecimiento personal?” en una escala de Likert de 0 a 10:

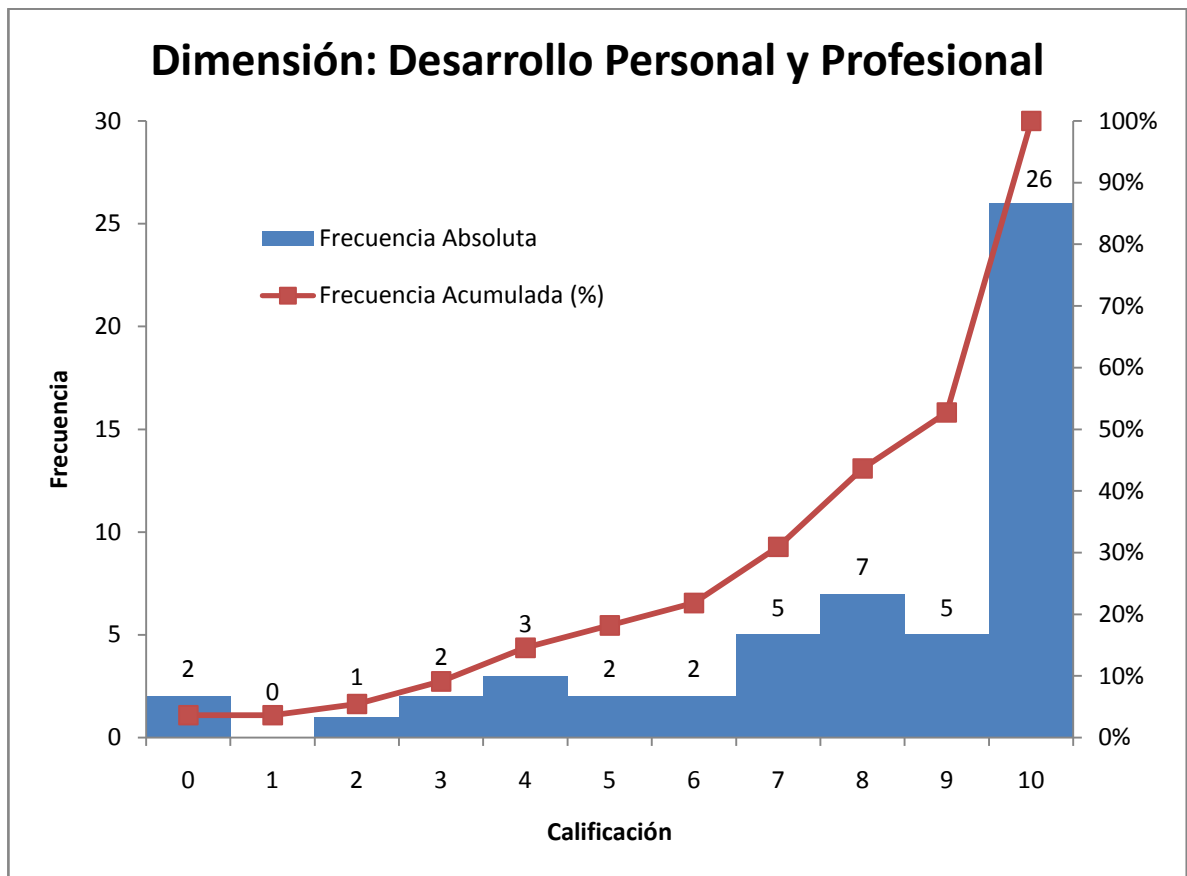


Gráfico 11. Histograma de la dimensión Desarrollo Personal y Profesional

Dimensión: DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL						
	Datos	\bar{x}	σ	PCI	ρ_{xy}	Valoración
Total Muestra	55	7.96	2.73	21.8%	-0.05	ACEPTABLE
Contratistas	27	7.81	3.17	22.2%	-0.39	ACEPTABLE
Empleados de Planta	21	8.14	1.82	19.0%	-0.10	BUENO
Monitores	7	8.00	3.46	28.6%	NA	BUENO

Fuente: Análisis de datos primarios

La media aritmética \bar{x} de la calificación, está dentro de los rangos ACEPTABLE ó BUENO para todos los segmentos de la población, y toma el valor $\bar{x} = 7.96$ (ACEPTABLE) para el total de la muestra. Casi la mitad de la población (**47.3%**) calificó con 10 (EXCELENTE) sus posibilidades de crecimiento en la OITEL.

Los indicadores de dispersión no son bajos ($\sigma = 2.73$ y **PCI = 21.8%**) y se evidencia una mayor dispersión en el caso de los monitores ($\sigma = 3.46$)

Llama la atención el Coeficiente de Correlación entre la antigüedad de los trabajadores contratistas y su calificación de la dimensión *Desarrollo Personal y Profesional*, que no es bajo ($\rho_{xy} = -0.39$), lo cual puede interpretarse como un leve indicio de que los contratistas más antiguos tendrían una percepción ligeramente inferior de sus posibilidades de desarrollo personal y profesional en la OITEL.

Las causas que los trabajadores perciben como determinantes para que ésta dimensión no reciba una calificación ideal, les fueron consultadas en la pregunta 5.2, a cuyas opciones los trabajadores respondieron de la siguiente manera:

Dimensión: Desarrollo Personal y Profesional			
			Total
Causas Percibidas			Frec %
A	A la OITEL el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle		8 14.5%
B	A la OITEL el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores contratistas , no parece preocuparle.		10 18.2%

C	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	14	25.5%
D	No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	3	5.5%
E	La OITEL se preocupa, pero las actividades de mi cargo no dejan tiempo para mi capacitación, ni para mi desarrollo personal o profesional	6	10.9%
F	No conozco que haya un programa oficial de capacitación y o estímulos para el desarrollo profesional en la OITEL.	19	34.5%
G	Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	3	5.5%
H	Otras causas	4	7.3%

Fuente: Análisis de datos primarios

El siguiente gráfico sintetiza la información anterior. El texto de las causas aparece resumido para conveniencia del lector:

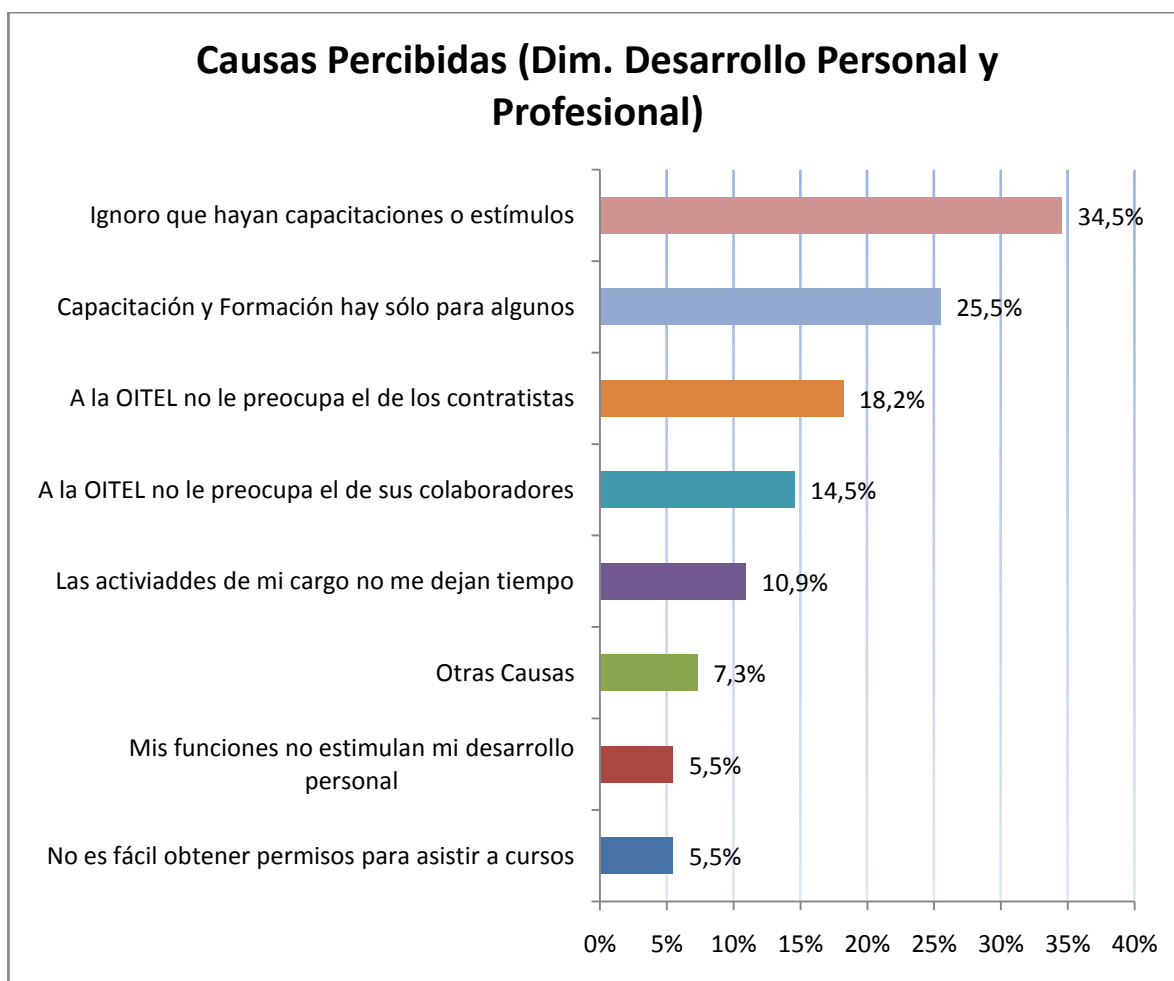


Gráfico 12. Causas de la calificación de la dimensión Desarrollo Personal y Profesional

Las “Otras Causas” indicadas por el 7.3% de los trabajadores, quienes marcaron la opción **h)** son:

Dimensión: Desarrollo Personal y Profesional	
Otras Causas	Frec
La universidad no se interesa por la formación y desarrollo de los empleados no-docentes	1
Los trabajadores con nombramiento provisional no tienen igualdad en las oportunidades de capacitación que los trabajadores de planta	1
La preocupación por capacitarse es personal y parece no ser muy importante para la OITEL	1
Falta de proactividad en el personal, actitud	1

Fuente: Datos primarios

Las soluciones que los trabajadores proponen para mejorar ésta dimensión en sus respuestas a la pregunta 5.3 son:

Dimensión: Desarrollo Personal y Profesional	
Soluciones Planteadas por los Trabajadores	Frec.
Establecer un programa oficial de capacitación y evolución de funciones ("plan carrera") con capacitaciones programadas y precisas que contribuyan con el crecimiento personal y laboral	5 (9%)
Poder participar en las capacitaciones, y que ofrezcan cursos de interés	3 (5%)
Contemplar la creación de un laboratorio de investigación	2
Planes de capacitación, y que las jefaturas se preocupen por no quedarse obsoletos en tecnología, porque así se quedan los colaboradores	1
Preocuparse más por la actualización de información para el grupo en general, no solo de los cargos principales	1
Buscar que los contratistas puedan tener una estabilidad laboral como mínimo x 10 mes, de lo contrario se vuelve un “escampadero”	1
Que los provisionales tengan igualdad en las oportunidades de capacitación como las de los de planta	1
Que éste beneficio no sea aprovechado sólo por el área de infraestructura	1

Acuerdos con la Universidad del Valle para continuar estudios	1
Programa de asensos y nivelaciones para empleados no-docentes	1
La OITEL debería tener autonomía total en su presupuesto para capacitaciones	1

Fuente: Datos primarios

3.2.5.3 Análisis de Resultados Obtenidos.

Con los resultados obtenidos para la dimensión *Desarrollo Personal y Profesional*, incluyendo el promedio ($\bar{x} = 7.96$), la dispersión ($\sigma = 2.73$ y $PCI=21.8\%$), en general se valora como **BUENA**, la percepción que los colaboradores de la OITEL tienen de sus posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional en la organización

No obstante, se observa una problemática en torno a los contratistas: Mientras que los trabajadores de planta reportaron en promedio una antigüedad de **8.7** años, y se observa una correlación casi nula entre su antigüedad y su calificación de la dimensión *Desarrollo Personal y Profesional* ($\rho_{xy} = -0.05$), entre los contratistas ρ_{xy} tiene un valor de **-0.35**, que como coeficiente de correlación no es particularmente bajo.

Si tenemos en cuenta que el promedio de la antigüedad reportada por los contratistas es de apenas **1.0** años, y que en los últimos meses la población de contratistas aumentó en casi un cuarto, tenemos una gran cantidad de contratistas con apenas unos meses de antigüedad, cuya calificación a la dimensión *Desarrollo Personal y Profesional* puede interpretarse como una expectativa, ante lo cual la correlación negativa ($\rho_{xy} = -0.35$), aunque leve, sugiere que la percepción de la dimensión entre los contratistas empeora con la antigüedad (es decir algún grado de incapacidad de la OITEL para satisfacer dichas expectativas), lo cual podría ocasionar niveles de rotación de personal contratista superiores a

los deseables, o afectar negativamente el clima organizacional de la OITEL si éstos nuevos contratistas llegan a adquirir cierta antigüedad.

Se recomienda entonces a la OITEL brindar mayor acceso a capacitaciones a su personal contratista, y hacer seguimiento periódico del costo que le represente la rotación de dicho personal, para que pueda tomar medidas correctivas oportunas en caso de que la rotación supere lo deseable.

Respecto a los trabajadores de planta, del análisis de la distribución de causas entre segmentos de población, sobresale el que casi la mitad de ellos (47.6%) manifestaron no conocer de programas de capacitación o estímulos para el desarrollo personal y profesional. Por ello se recomienda que la dirigencia de la OITEL, asumiendo como causa propia el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores de planta, identifique, con ayuda de los líderes de recursos humanos de la Universidad del Valle, las oportunidades disponibles para sus colaboradores en acceso a programas de estudio de postgrado, y formación complementaria en la misma universidad, para recopilar toda ésta información en un documento maestro, el cual socializar a todo su personal de planta existente e incorporarlo a los procedimientos de inducción de nuevo personal.

Finalmente, se recomienda a la OITEL incluir dentro de las responsabilidades de su estructura administrativa la formulación y mantenimiento de planes de carrera, definidos como proyectos de formación individualizados que busquen alinear las capacidades futuras de cada trabajador con las necesidades proyectadas de la OITEL.

3.2.6. Dimensión: RELACIONES INTERPERSONALES

3.2.6.1 Definición. Ésta dimensión se refiere a la percepción que los colaboradores tienen de contar con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial.

3.2.6.2 Resultados Obtenidos. El siguiente gráfico muestra la distribución de frecuencias de las calificaciones asignadas por los trabajadores a la pregunta *“Percibo que en la OITEL las relaciones interpersonales son cordiales, hay libertad de expresión, justicia, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, y en general un trato digno y cordial hacia nosotros”* en una escala de Likert de 0 a 10:

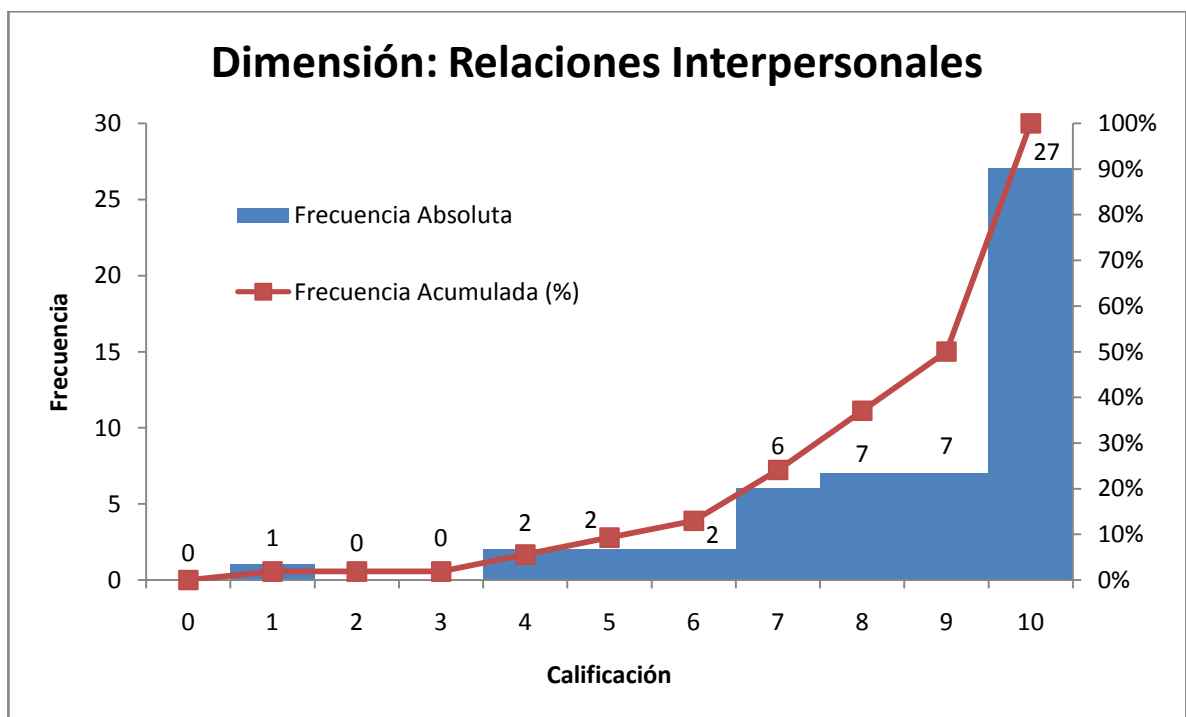


Gráfico 13. Histograma de la dimensión Relaciones Interpersonales

Dimensión: RELACIONES INTERPERSONALES						
	Datos	\bar{x}	σ	PCI	ρ_{xy}	Valoración
Total Muestra	55	8.58	1.99	12.7%	-0.19	BUENO
Contratistas	27	9.15	1.83	14.8%	-0.21	EXCELENTE
Empleados de Planta	21	7.95	1.40	9.5%	0.33	ACEPTABLE
Monitores	7	8.58	1.99	14.3%	NA	BUENO

Fuente: Análisis de datos primarios

Esta dimensión tiene una calificación promedio de $\bar{x} = 8.33$ (BUENO) acompañada de una relativamente baja dispersión ($\sigma = 1.99$ y **PCI = 12.7%**) y pocas diferencias entre segmentos de la población.

Llama la atención el Coeficiente de Correlación entre la antigüedad de los trabajadores de planta y su calificación de la dimensión *Relaciones Interpersonales*, que no es bajo ($\rho_{xy} = 0.33$), siendo esto un leve indicio de que los empleados de planta más antiguos tendrían una percepción ligeramente mejor de las relaciones interpersonales en la OITEL.

Las causas que los trabajadores indicaron que les impiden otorgar una calificación ideal, en sus respuestas a la pregunta 6.2, son:

Dimensión: Relaciones Interpersonales			
Causas Percibidas			
		Frec	%
A	No hay una verdadera libertad de expresión	5	9.1%
B	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse	11	20.0%
C	Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás	7	12.7%
D	Falta solidaridad y apoyo entre las personas	6	10.9%
E	Falta cordialidad en el trato	6	10.9%
F	Hay conflictos entre personas y/o entre áreas, sin solucionar	19	34.5%
G	La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones	15	27.3%
H	Otras causas	6	10.9%

Fuente: Análisis de datos primarios

El siguiente gráfico sintetiza la información anterior. El texto de las causas aparece resumido para conveniencia del lector:

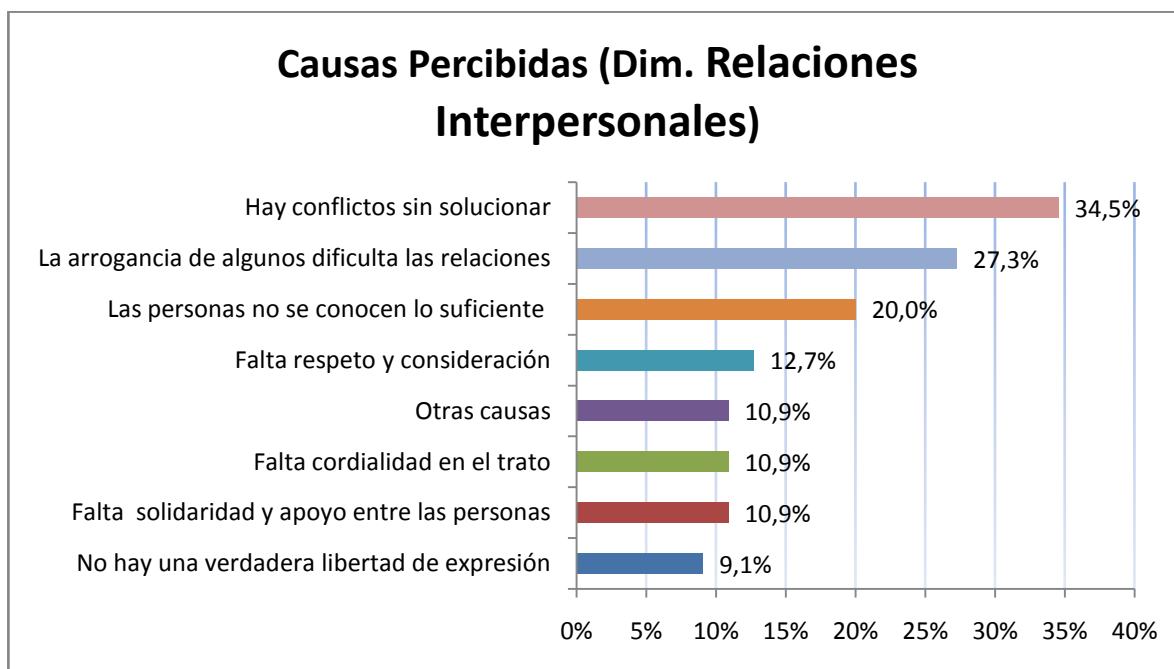


Gráfico 14. Causas de la calificación de la dimensión Relaciones Interpersonales

Las “Otras Causas” indicadas por el 10% de los trabajadores, quienes marcaron la opción **h)** son:

Dimensión: Relaciones Interpersonales	
Otras Causas	Frec
Relaciones chocantes entre coordinadora y hombres, nos trata muy mal	1
Altas cargas de trabajo	1
Falta espacio, hay mucha gente agrupada	1
Se percibe subestimación y mucho resentimiento	1
El vocabulario es muy fuerte entre los hombres a pesar de ser cordial	1
Acoso del personal masculino, Falta de solidaridad	1

Fuente: Datos primarios

Las soluciones que los trabajadores proponen para mejorar ésta dimensión en sus respuestas a la pregunta 6.3 son:

Dimensión: Relaciones Interpersonales	
Soluciones Planteadas por los Trabajadores	Frec.
Se deben hacer charlas o capacitaciones sobre relaciones interpersonales, trato y respeto hacia los demás, que ayuden a mejorar el clima laboral	3
Intervención real por parte de la dirección para hacer frente a conflictos internos, tomando decisiones reales y no paños de agua tibia	2
Crear espacios sociales en los que se puedan fomentar lazos, como actividades lúdicas, de integración, deportivas	2
Que se hable y se llegue a algún acuerdo para que así todos miremos a la misma dirección	
No tener en el mismo espacio a todos los contratistas a la vez	1

Fuente: Datos primarios

3.2.6.3 Análisis de Resultados Obtenidos.

Para la dimensión Relaciones Interpersonales, en general se valora como **BUENA** la percepción que los colaboradores de la OITEL tienen de contar con libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial.

Se observa que la principal causa de que éste factor no sea aún mejor, es la existencia de conflictos internos sin resolver, y tensiones con personas específicas, tema que amerita acciones correctivas, y que es analizado en la siguiente sección (dimensión Solución de Conflictos).

3.2.7. Dimensión: SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

3.2.7.1 Definición. Ésta dimensión se refiere a la percepción que los colaboradores tienen de que los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos sean afrontados y solucionados oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas.

3.2.7.2 Resultados Obtenidos. El siguiente gráfico muestra la distribución de frecuencias de las calificaciones asignadas por los trabajadores a la pregunta *“Creo que los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos en la OITEL, generalmente se solucionan oportunamente, procurando soluciones satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas”* en una escala de Likert de 0 a 10:

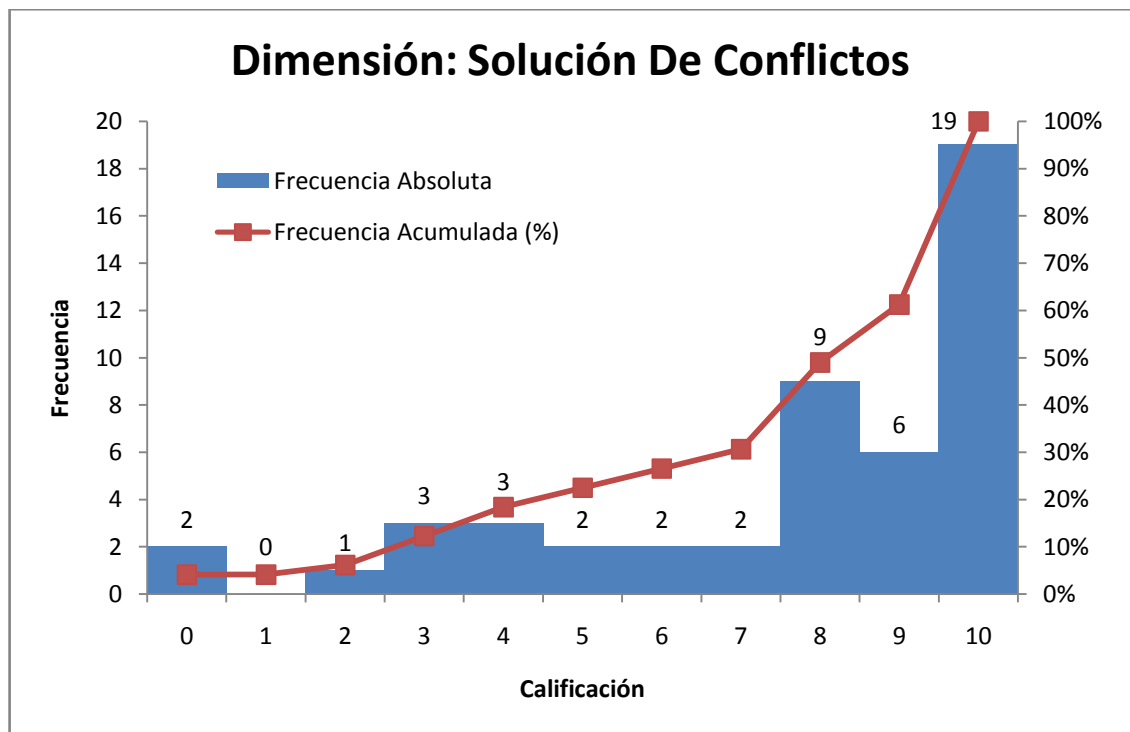


Gráfico 15. Histograma de la dimensión Solución De Conflictos

Dimensión: SOLUCIÓN DE CONFLICTOS						
	Datos	\bar{x}	σ	PCI	ρ_{xy}	Valoración
Total Muestra	49	7.65	2.85	26.5%	-0.38	ACEPTABLE
Contratistas	22	8.59	2.44	13.6%	-0.24	BUENO
Empleados de Planta	20	6.45	2.68	45.0%	-0.09	REGULAR
Monitores	7	8.14	3.63	14.3%	NA	BUENO

Fuente: Análisis de datos primarios

El valor de la calificación promedio \bar{x} para el total de la muestra es $\bar{x} = 7.65$ lo cual sugeriría una valoración de “ACEPTABLE” para el factor *Solución de Conflictos*, pero se dicha calificación promedio varía considerablemente entre segmentos de la población de trabajadores, siendo $\bar{x} = 6.45$ (REGULAR) entre los empleados de planta y $\bar{x} = 8.59$ (BUENO) entre los contratistas. La dispersión de los datos no es baja ($\sigma = 2.85$), y casi la mitad (45%) de los trabajadores de planta calificó con 6 o menos ésta dimensión.

El Coeficiente de Correlación entre la antigüedad de los colaboradores y su calificación de la dimensión *Solución de Conflictos*, no es bajo ($\rho_{xy} = -0.38$), siendo un leve indicio de que los colaboradores más antiguos tendrían una percepción ligeramente inferior de que los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos de la OITEL sean afrontados y solucionados oportunamente.

Las causas que los trabajadores perciben como determinantes para que ésta dimensión no reciba una calificación ideal, les fueron consultadas en la pregunta 7.2, a cuyas opciones los trabajadores respondieron de la siguiente manera:

Dimensión: Solución De Conflictos			
Causas Percibidas		Frec	%
A	En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva	22	44.9%
B	No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos	7	14.3%
C	Falta voluntad de poner los intereses de la OITEL y de la Universidad por encima de intereses individuales	17	34.7%
D	Es muy común que en los conflictos una de las partes termine por imponerse sobre la otra	6	12.2%
E	Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses y dejan que los resuelvan las partes como puedan	6	12.2%
F	En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas	18	36.7%
G	Los jefes quieren quedar bien con todos y no enfrentan los conflictos	11	22.4%
H	Otras causas	3	6.1%

Fuente: Análisis de datos primarios

El siguiente gráfico sintetiza la información anterior. El texto de las causas aparece resumido para conveniencia del lector:

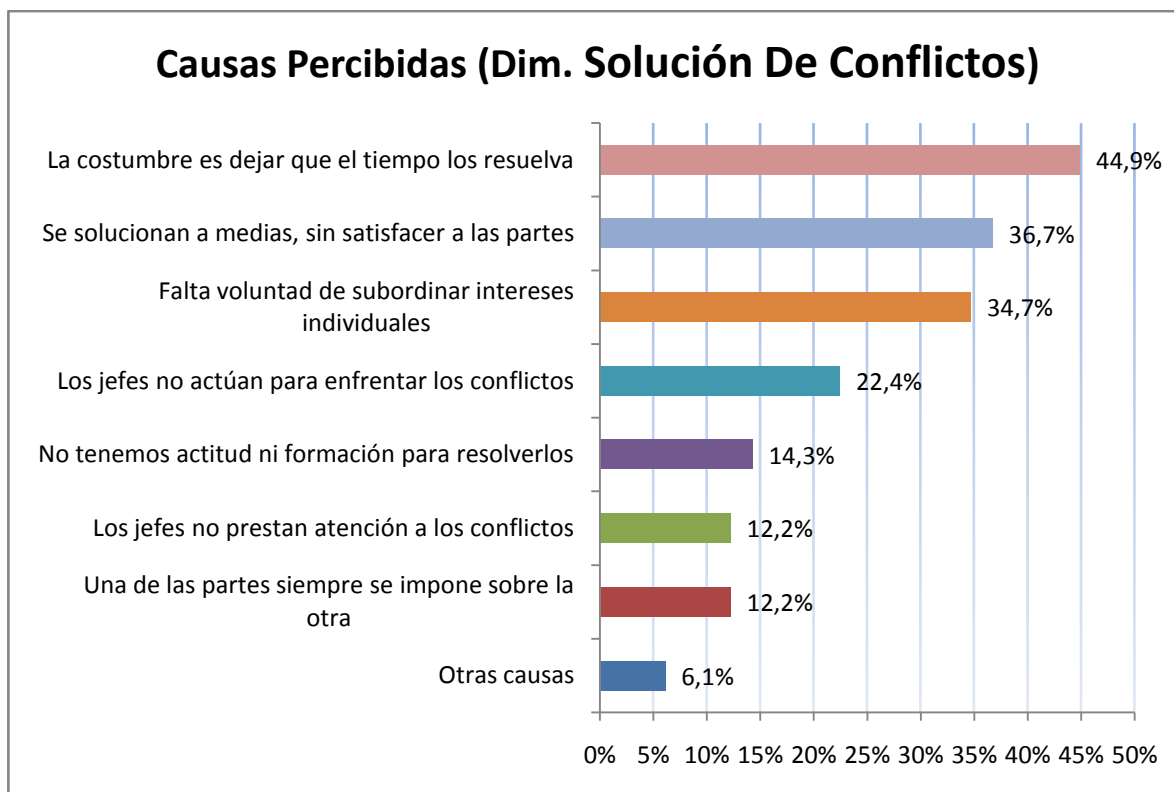


Gráfico 16. Causas de la calificación de la dimensión Solución De Conflictos

Las “Otras Causas” indicadas por el 6% de los trabajadores, quienes marcaron la opción **h)** son:

Dimensión: Solución De Conflictos	
Otras Causas	Frec
No hay sanciones severas a los empleados públicos, por ende hacen lo que quieren	1
Algunas personas se toman los conflictos personal, generando mal ambiente	1
Hay preferencias entre grupos y tratos especiales para grupos selectivos	1

Fuente: Datos primarios

Las soluciones que los trabajadores proponen para mejorar ésta dimensión en sus respuestas a la pregunta 7.3 son:

Dimensión: Solución De Conflictos	
Soluciones Planteadas por los Trabajadores	Frec.
Propiciar un ambiente en el que se puedan aclarar y solucionar conflictos, consultando a las partes y llegando a acuerdos	4
Capacitación en solución de conflictos, buscar asesoría de entes idóneos en el tema	2
Se requieren mediadores, a tiempo	1
Aplicar las políticas de la UV y sanciones	1
Confrontación personal con presencia de los jefes	1
Mayor comunicación entre líderes y desarrolladores	1
Para reducir conflictos con la Fundación Universidad, evitar retrasos innecesarios en los pagos	1
Tomar decisiones reales	1

Fuente: Datos primarios

3.2.7.3 Análisis de Resultados Obtenidos.

Los datos sugieren que en general, la dimensión *Solución De Conflictos* puede ser

valorada en un nivel **REGULAR** y se presentan problemas para el caso específico del personal de planta, casi la mitad de los cuales (45%) asignó una calificación de 6 o inferior a la dimensión de *Solución de Conflictos*, para un promedio de $\bar{x} = 6.45$ (REGULAR). Si recordamos del análisis de la dimensión de *Relaciones Interpersonales* que uno de cada tres trabajadores (34.5%) consideró que “*hay conflictos entre personas y/o entre áreas aún sin resolver*”, es manifiesta la urgencia de tomar medidas correctivas.

Antes de formular recomendaciones, es pertinente aclarar que el conflicto es inevitable al interior de una organización, y que su existencia no constituye un aspecto inherentemente negativo. Las diferencias de perspectiva, competencias, acceso a la información y enfoque estratégico al interior de una organización son una gran fuente de valor. El conflicto bien manejado es un instrumento importante para el aporte de valor y para mantener la salud de la organización.

Los resultados obtenidos evidencian la existencia de conflictos sin resolver en la OITEL, y la ausencia de un proceso claro, transparente para la solución pronta y adecuada de conflictos. La OITEL necesita crear y socializar dicho mecanismo, de manera que permita dar solución de conflictos interpersonales existentes y futuros. La falta de claridad al respecto puede llevar a individuos afectados a tomar acciones que sean interpretadas como “irrespeto del conducto regular” y en últimas a exacerbar el conflicto. La forma que tome dicho proceso oficial dependerá de las políticas y estilo gerencial de la OITEL:

- En algunas organizaciones se tiene una política de puertas abiertas, que permite a cualquier colaborador expresar situaciones de conflicto a la dirección, desde donde se gestiona con una mejor perspectiva, tacto y autoridad, el diálogo y la solución.
- En otras organizaciones se delega ésta función a miembros del área de recursos humanos, que asumen el rol de receptores confidenciales de las

quejas e inconformidades, así como de mediadores y gestores ante los afectados o sus superiores. Para el caso de la OITEL, el área de recursos humanos de la Universidad del Valle podría considerarse lo suficientemente neutral por su carácter “externo”, aunque tal vez no lo suficientemente accesible.

- En otras organizaciones, se crean procedimientos adecuadamente documentados y socializados para el planteamiento y solución de conflictos siguiendo canales alineados con la jerarquía propia de la organización (el “conducto regular”), y criterios pre-establecidos y documentados.

Entonces, se recomienda a la OITEL definir, documentar y socializar un procedimiento para tales fines, cualquiera sea la aproximación favorecida por sus directivos.

Adicionalmente se recomienda incluir dentro de las competencias requeridas para líderes y coordinadores -con una capacitación inicial para los actuales-, conocimientos básicos del modelo de gestión de conflictos de Thomas y Kilman (1974) incluyendo los escenarios recomendados de la aplicación de cada uno de los modos del modelo (Competir, Transigir, Conciliar, Evitar y Colaborar).

3.2.8. Dimensión: VALORACIÓN Y RECONOCIMIENTO

3.2.8.1 Definición. Ésta dimensión se refiere a la percepción que los colaboradores tienen de que si son creativos y cumplen con calidad y oportunamente con sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma.

3.2.8.2 Resultados Obtenidos. El siguiente gráfico muestra la distribución de frecuencias de las calificaciones asignadas por los trabajadores a la pregunta “¿A las personas que se distinguen en la OITEL, por ejemplo por su creatividad, su productividad, su cumplimiento, o la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les recompensa, se les destaca o se les incentiva, de una u otra manera?” en una escala de Likert de 0 a 10:

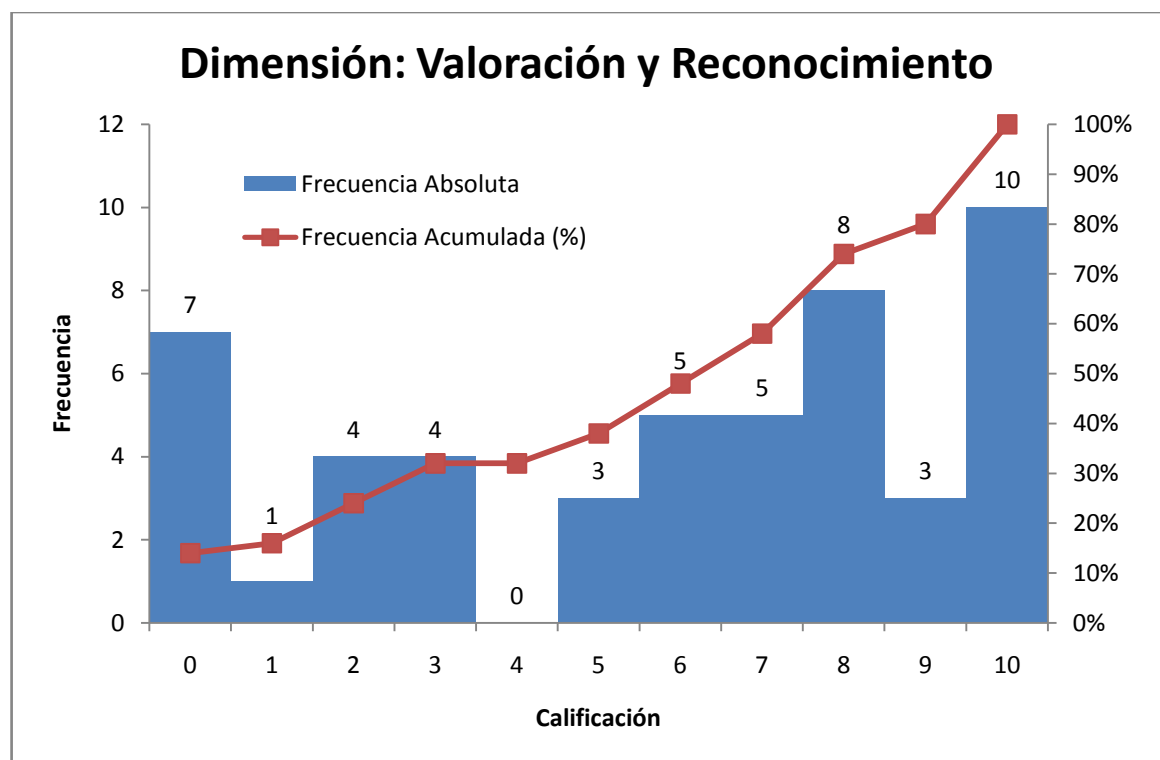


Gráfico 17. Histograma de la dimensión Valoración Y Reconocimiento

Dimensión: VALORACIÓN Y RECONOCIMIENTO						
	Datos	\bar{x}	σ	PCI	ρ_{xy}	Valoración
Total Muestra	51	5.86	3.48	47.1%	-0.14	MALO
Contratistas	24	6.25	3.59	37.5%	-0.06	REGULAR
Empleados de Planta	20	5.20	3.24	60.0%	-0.06	MALO
Monitores	7	6.43	3.95	42.9%	NA	REGULAR

Fuente: Análisis de datos primarios

Teniendo en cuenta todas las otras dimensiones medidas del clima organizacional en la OITEL, los indicadores estadísticos para la dimensión de *Valoración y Reconocimiento* son los peores. La calificación promedio \bar{x} para el total de la muestra es $\bar{x} = 5.86$ (MALO) con casi la mitad (46.1%) de los trabajadores asignando una calificación de 6 o menor, con leves variaciones entre segmentos de la población, siendo $\bar{x} = 5.20$ (MALO) para los trabajadores de planta, $\bar{x} = 6.25$ (REGULAR) para los contratistas, y $\bar{x} = 6.40$ (REGULAR) para los monitores.

La dispersión es alta ($\sigma = 3.48$) y el coeficiente de correlación entre la antigüedad de los trabajadores y su calificación de la dimensión *Valoración y Reconocimiento* es bastante bajo ($\rho_{xy} = -0.14$) lo cual sugiere que la inconformidad es homogénea e independiente de la antigüedad.

Los bajos promedios, la alta dispersión ($\sigma = 3.48$) y el hecho de que **60%** de los trabajadores de planta y **47.1%** del total asignaron una calificación inferior o igual a 6, son evidencia de serios problemas en la OITEL en lo referente a la valoración y reconocimiento del esfuerzo de sus trabajadores.

Las causas que los trabajadores perciben como determinantes para que ésta dimensión no reciba una calificación ideal, les fueron consultadas en la pregunta 8.2, a cuyas opciones los trabajadores respondieron de la siguiente manera:

Dimensión: Valoración Y Reconocimiento			
Causas Percibidas		Frec	%
A	Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la organización.	17	33.3%
B	Mi jefe reconoce y valora mis aportes, pero no tiene la capacidad o la libertad de recompensarme	20	39.2%
C	Mi jefe tiende a robarse el crédito por mis logros.	1	2%
D	En la OITEL no se acostumbra a (ni existe una cultura de) reconocer los esfuerzos sobresalientes de los trabajadores en torno a la calidad, la productividad, y el cumplimiento en el trabajo.	24	47.1%
E	Los jefes no se dan cuenta de si algunos colaboradores hacen un trabajo de mejor calidad que otros	9	17.6%
F	Los jefes no se dan cuenta de si algunos trabajadores son más productivos que otros	8	15.7%
G	Los jefes están al tanto de los aportes sobresalientes de algunos, pero no los valoran	8	15.7%
H	En la OITEL se toman acciones de reconocimiento y/o se dan recompensas, pero en ocasiones éstas obedecen más a favoritismos y amistades que a aportes sobresalientes en el trabajo	4	7.8%
I	Otras causas	3	5.9%

Fuente: Análisis de datos primarios

El siguiente gráfico sintetiza la información anterior. El texto de las causas aparece resumido para conveniencia del lector:

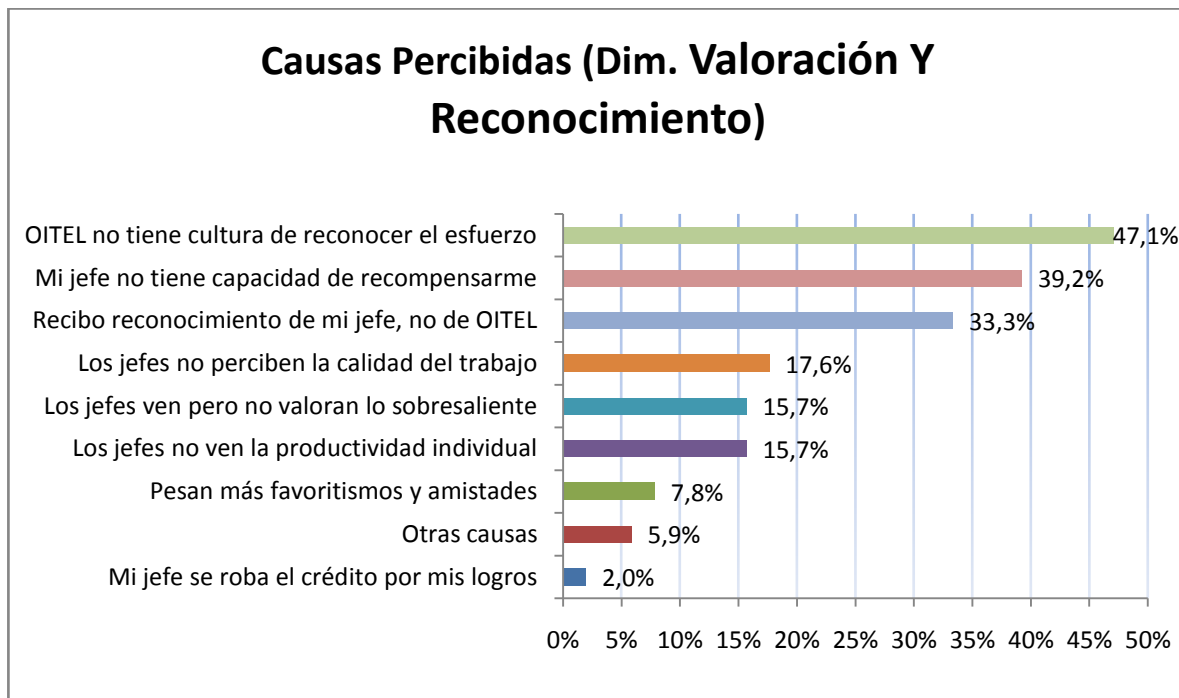


Gráfico 18. Causas de la calificación de la dimensión Valoración Y Reconocimiento

Las “Otras Causas” indicadas por el 6% de los trabajadores, quienes marcaron la opción i) son:

Dimensión: Valoración Y Reconocimiento	
Otras Causas	Frec
No existe un control suficiente para identificar a las personas con mayor capacidad	1
Influencias	1
El jefe directo si reconoce mi esfuerzo, pero no el gerente o jefe de oficina	1

Fuente: Datos primarios

Las soluciones que los trabajadores proponen para mejorar ésta dimensión en sus respuestas a la pregunta 8.3 son:

Dimensión: Valoración Y Reconocimiento	
Soluciones Planteadas por los Trabajadores	Frec.
Crear estímulos o incentivos (tiempo, dinero, o capacitaciones) para quien sobresalga en su desempeño, para motivar y recompensar esfuerzos	8 (16%)
Que el trabajo de los empleados sea valorado por la universidad, igual que el trabajo de los docentes	1
Que la universidad incentive el trabajo sobresaliente, en la OITEL se trabaja mucho y en el resto de la universidad no	1
Cartelera con logros de empleados sobresalientes x mes, y generar incentivos	1
periódicamente estar realizando evaluación de desempeño y cuando sea el caso, hacer reconocimientos públicos	1
Apoyo de la organización, de los directivos	1

Fuente: Datos primarios

3.2.8.3 Análisis de Resultados Obtenidos.

Con los resultados obtenidos para la dimensión *Valoración y Reconocimiento*, en general se considera dentro del rango “**MALO**” la percepción que los colaboradores de la OITEL tienen de que sus esfuerzos sean valorados, y de que si son creativos y cumplen con calidad y oportunamente con sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma. Ésta valoración está fundamentada principalmente en las siguientes observaciones:

- La calificación promedio ($\bar{x} = 5.86$), corresponde al nivel de “MALO”, y es aún peor para el segmento de población que corresponde a los trabajadores de planta ($\bar{x} = 5.20$)
- Casi la mitad de los trabajadores (47.1%) y casi dos tercios de los trabajadores de planta (60%) le asignan una calificación de 6 o inferior al factor *Valoración y Reconocimiento*
- Casi la mitad de los colaboradores (47.1%) manifestaron que “*en la OITEL no se acostumbra (ni existe una cultura de) reconocer los esfuerzos sobresalientes de los trabajadores en torno a la calidad, la productividad, y el cumplimiento en el trabajo*”.
- 39.2% de los colaboradores manifestaron que aunque su jefe reconozca y valore sus aportes, no tiene los medios para recompensar sus esfuerzos.

Las recomendaciones para la dimensión *Valoración y Reconocimiento* se presentan en la sección 146).

3.2.9. Dimensión: SALARIO

3.2.9.1 Definición. Ésta dimensión se refiere a la percepción que los colaboradores tienen de que el salario que reciben sea una justa retribución por su trabajo y de que mejore en función a su rendimiento y sus cualidades.

3.2.9.2 Resultados Obtenidos. El siguiente gráfico muestra la distribución de frecuencias de las calificaciones asignadas por los trabajadores a la pregunta “¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo, mejora con el tiempo en función a su rendimiento y sus cualidades?” en una escala de Likert de 0 a 10:

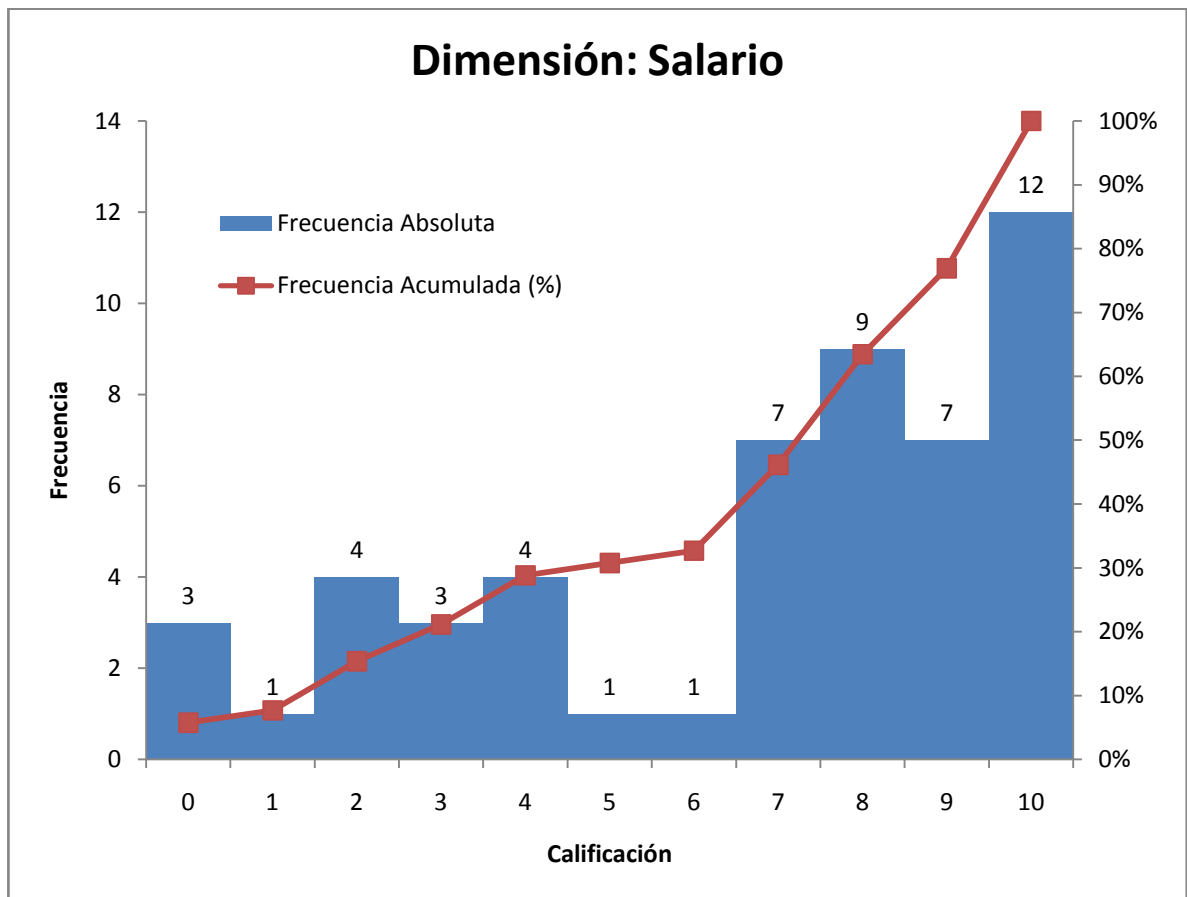


Gráfico 19. Histograma de la dimensión Salario

Dimensión: SALARIO						
	Datos	\bar{x}	σ	PCI	ρ_{xy}	Valoración
Total Muestra	53	6.77	3.17	32.1%	-0.08	REGULAR
Contratistas	26	6.85	3.06	30.8%	-0.08	REGULAR
Empleados de Planta	20	6.75	3.13	30.0%	-0.03	REGULAR
Monitores	7	6.57	4.16	42.9%	NA	REGULAR

Fuente: Análisis de datos primarios

Se puede observar que el valor de la calificación promedio \bar{x} para el total de la muestra es $\bar{x} = 6.77$, con poca variación entre segmentos de población.

Los indicadores de dispersión son relativamente altos ($\sigma > 3.1$) y sobresale el caso de los monitores, con el más alto **PCI** de **42.9%** (porcentaje de personas que asignaron una calificación de 6 o inferior) sugiriendo una insatisfacción algo mayor entre los monitores. El coeficiente de correlación entre la antigüedad de los trabajadores y su calificación de la dimensión es bastante bajo ($\rho_{xy} = -0.08$).

Las causas que los trabajadores perciben como determinantes para que ésta dimensión no reciba una calificación ideal, les fueron consultadas en la pregunta 9.2, a cuyas opciones los trabajadores respondieron de la siguiente manera:

Dimensión: Salario			
Causas Percibidas			
		Frec	%
A	La compensación que recibo no está de acuerdo con las exigencias de mi trabajo	14	26.4%
B	Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja	19	35.8%
C	Aunque yo mejore mi rendimiento laboral, eso no tendrá ningún efecto positivo sobre la compensación que recibo	28	52.8%
D	En la compensación que recibo no se valora lo suficiente mi nivel académico/profesional	11	20.8%
E	En mi salario no se valora lo suficiente mi experiencia	12	22.6%
F	Otras causas	5	9.4%

Fuente: Análisis de datos primarios

El siguiente gráfico sintetiza la información anterior. El texto de las causas aparece resumido para conveniencia del lector:

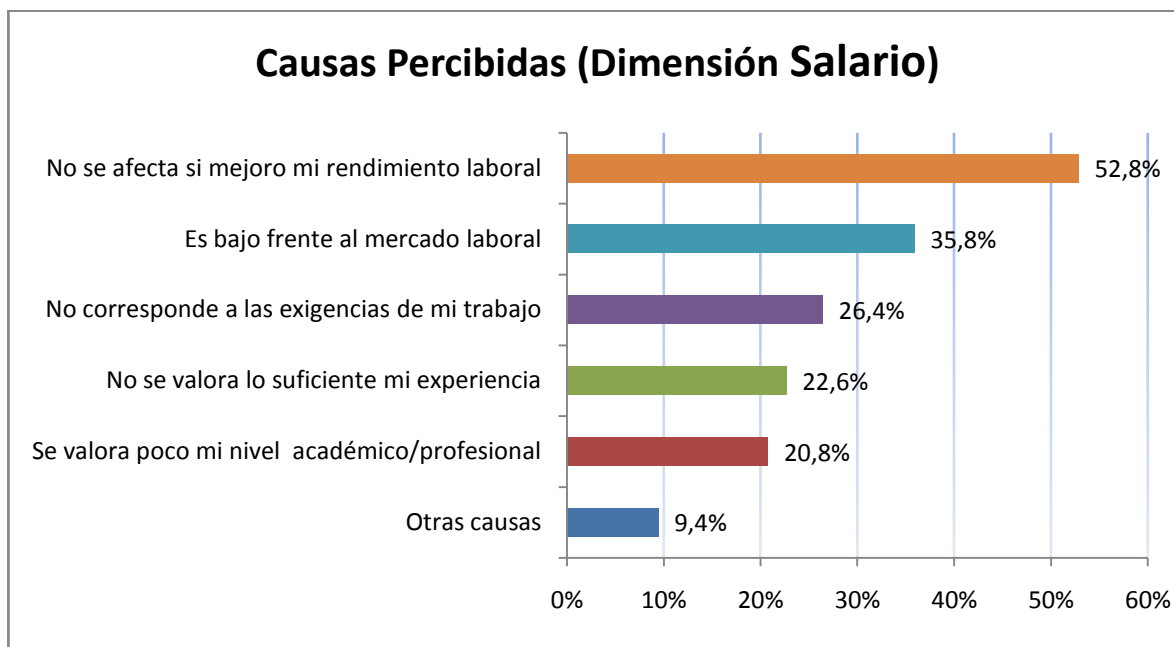


Gráfico 20. Causas de la calificación de la dimensión Salario

Las “Otras Causas” indicadas por el 9.4% de los trabajadores, quienes marcaron la opción **f)** son:

Dimensión: Salario	
Otras Causas	Frec
En caso de enfermedad, esto es descontado del sueldo, ya que el pago es por horas	1
Como contratistas hay un estándar en el pago independiente de la experiencia	1
La expectativa de incremento salarial es muy reducida	1
Falta de recursos	1
Siempre se quiere algo mejor	1

Fuente: Datos primarios

Las soluciones que los trabajadores proponen para mejorar ésta dimensión en sus respuestas a la pregunta 9.3 son:

Dimensión: Salario	
Soluciones Planteadas por los Trabajadores	Frec.
Mejorar la tabla de salarios para que tenga en cuenta la experiencia, formación académica y rendimiento	6 (11%)
Mejorar la forma de contratación	5 (9%)
Que la OITEL pudiera incidir en los salarios establecidos por la universidad	3
Que no le paguen a los contratistas por hora, ya que se siente uno trabajando al día	1
Brindar capacitaciones	1
Tener en cuenta los logros del personal	1
Que la universidad no pague por igual la hora trabajada a todos los monitores	1

Fuente: Datos primarios

3.2.9.3 Análisis de Resultados Obtenidos.

Con los resultados obtenidos para la dimensión *Salario*, incluyendo el promedio aritmético ($\bar{x} = 6.77$), la alta dispersión ($\sigma = 3.17$ y **PCI=32.1%**) y la muy baja correlación entre la antigüedad y la calificación, en general se valora como **REGULAR** la percepción que los colaboradores de la OITEL tienen de que el salario que reciben sea una justa retribución por su trabajo y de que mejore en función a su rendimiento y sus cualidades.

Las recomendaciones para ésta dimensión se presentan en la sección

3.3.3. Plan de Acción **Salario** (página 153).

3.2.10. Dimensión: ESTABILIDAD LABORAL

3.2.10.1 Definición. Ésta dimensión se refiere a la percepción que los colaboradores tienen de que la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino.

3.2.10.2 Resultados Obtenidos. El siguiente gráfico muestra la distribución de frecuencias de las calificaciones asignadas por los trabajadores a la pregunta “*Me siento tranquilo en la labor que desarrollo para la OITEL, y no me angustia la posibilidad de un despido repentino*” en una escala de Likert de 0 a 10:

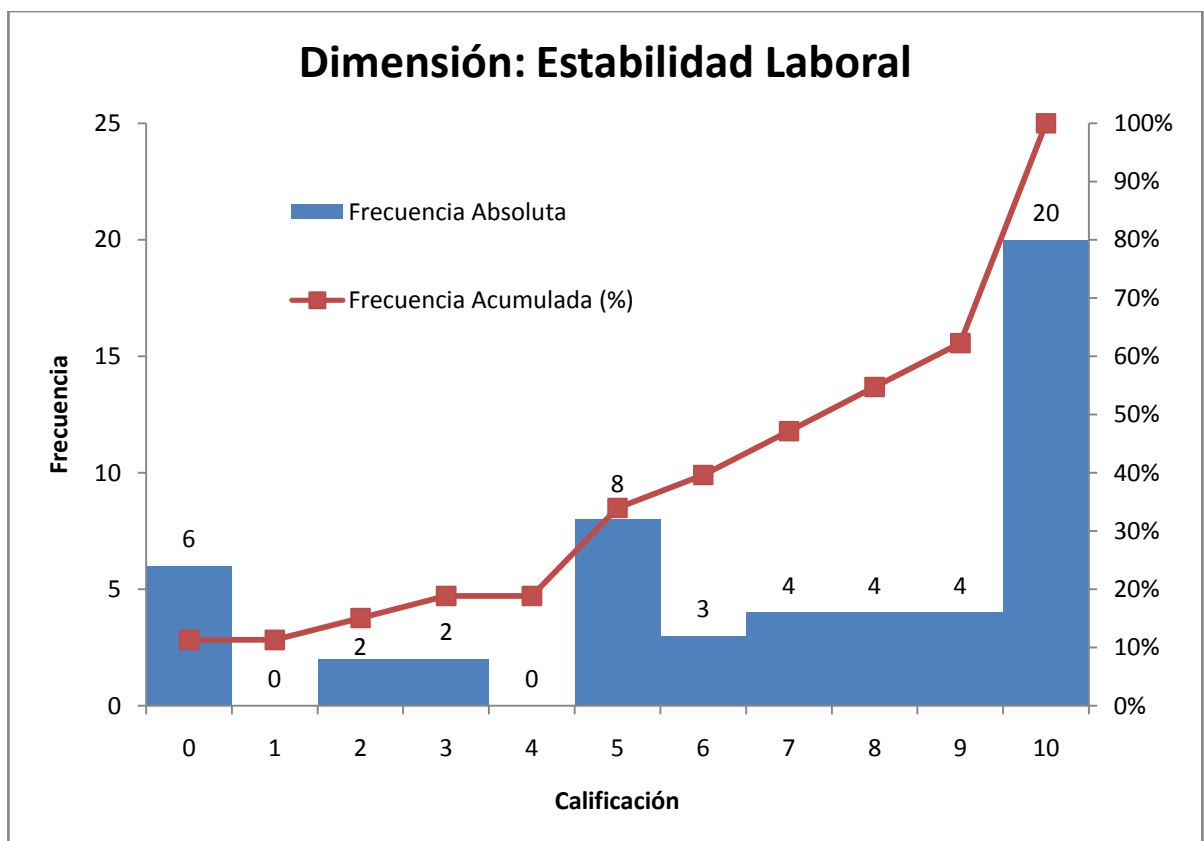


Gráfico 21. Histograma de la dimensión Estabilidad Laboral

Dimensión: ESTABILIDAD LABORAL						
	Datos	\bar{x}	σ	PCI	ρ_{xy}	Valoración
Total Muestra	54	6.93	3.42	38.9%	0.12	REGULAR
Contratistas	27	6.04	3.31	51.9%	-0.07	REGULAR
Empleados de Planta	20	7.86	3.93	25.0%	0.01	ACEPTABLE
Monitores	7	7.80	3.24	28.6%	NA	ACEPTABLE

Fuente: Análisis de datos primarios

Se puede observar que el valor de la calificación promedio \bar{x} para el total de la muestra es $\bar{x} = 6.93$ lo cual sugeriría una valoración de “REGULAR”, aunque presenta variaciones entre segmentos de la población de trabajadores, siendo $\bar{x} = 6.04$ (REGULAR) para los contratistas, y $\bar{x} = 7.86$ (ACEPTABLE) para los empleados e planta.

Los indicadores de dispersión son altos ($\sigma = 3.42$ y **PCI=38.9%**), con la mitad de los contratistas (51.9%) calificando éste aspecto con 6 o menos. El coeficiente de correlación entre la antigüedad de los trabajadores y su calificación de la dimensión *Estabilidad Laboral* es bastante bajo ($\rho_{xy} = 0.12$) lo cual sugiere que la inconformidad es homogénea e independiente de la antigüedad.

Los trabajadores registran en sus respuestas a la pregunta 10.2:

Dimensión: Estabilidad Laboral			
Causas Percibidas		Frec	%
A	Soy contratista, y creo que la relación entre mi empresa y la OITEL es muy inestable	17	31.5%
B	Siento que la continuidad laboral de las personas en la OITEL no depende de su buen desempeño	17	31.5%
C	Creo que las decisiones de contratación y la renovación de contratos obedecen a intereses particulares de algunos grupos o individuos	9	16.7%
D	Creo que en mi relación con la OITEL no hay oportunidades futuras para cuando yo crezca profesionalmente	14	25.9%
E	Creo que hay una tendencia a reemplazar al personal que adquiere experiencia por personal recién egresado	4	7.4%
F	Otras causas	3	5.6%

Fuente: Análisis de datos primarios

El siguiente gráfico sintetiza la información anterior. El texto de las causas aparece resumido para conveniencia del lector:

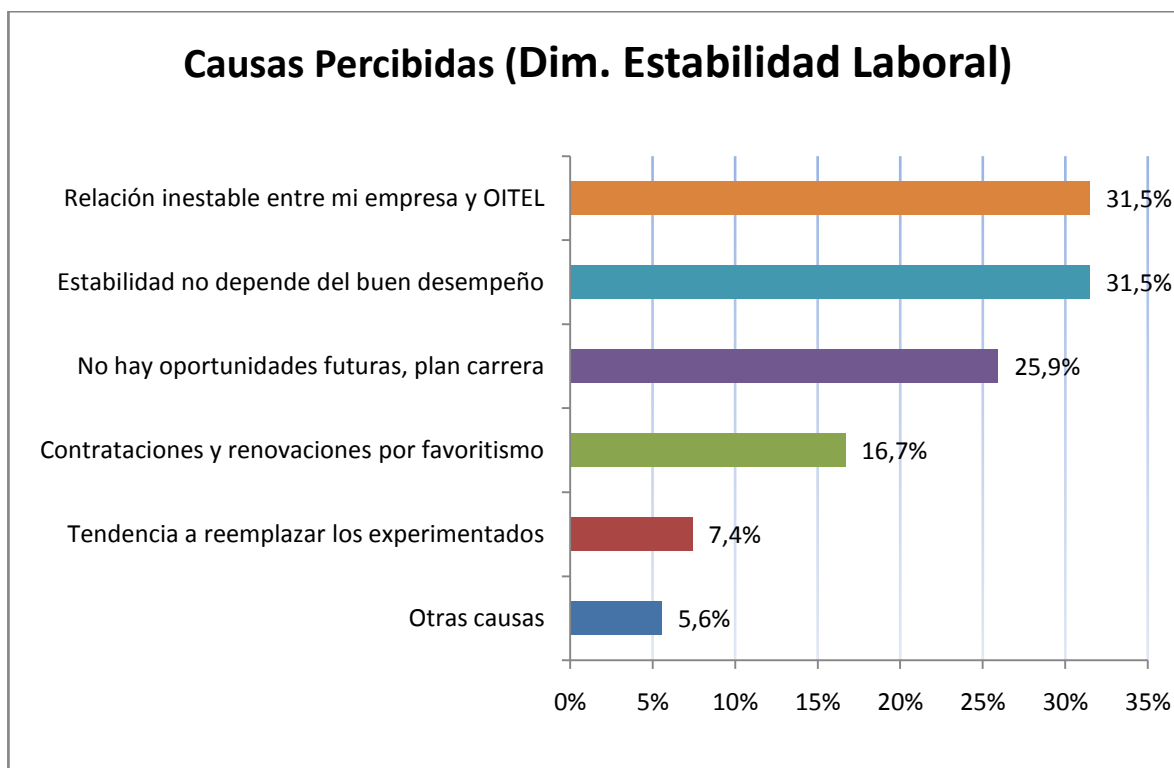


Gráfico 22. Causas de la calificación de la dimensión Estabilidad Laboral

Las “Otras Causas” indicadas por el 5.6% de los trabajadores, quienes marcaron la opción **f)** son:

Dimensión: Estabilidad Laboral	
Otras Causas	Frec
Falta de recursos , medición de los procesos	1
Valoración subjetiva del trabajo en algunos casos	1
Por no saber el desempeño de sus trabajadores	1

Fuente: Datos primarios

Las soluciones que los trabajadores proponen para mejorar ésta dimensión en sus respuestas a la pregunta 10.3 son:

Dimensión: Estabilidad Laboral	
Soluciones Planteadas por los Trabajadores	Frec.
Que el tiempo de contratación sea más prolongado	5 (9%)
No pagar por hora	1
Cambio en la forma de medición de los alcances de los proyectos	1
Agilizar los procesos de nombramiento en procura de mejorar las condiciones de los empleados	1
Que los provisionales puedan participar de los procesos de traslado/ascenso	1
Participación de la OITEL en la institución	1
Respetar la experiencia en la hora de contratación	1
Dar oportunidades y continuidad	

Fuente: Datos primarios

3.2.10.3 Análisis de Resultados Obtenidos.

La baja calificación promedio $\bar{x} = 6.93$ (REGULAR) sugiere que en general, la dimensión *Estabilidad Laboral* puede ser valorada en un nivel **REGULAR** y que se presentan problemas para el caso específico de los contratistas, más de la mitad de los cuales (52%) asignó una calificación inferior o igual a 6 a la dimensión de *Estabilidad Laboral*, para un promedio entre ellos de $\bar{x} = 6.04$ (REGULAR). La situación se torna más grave si recordamos del análisis de la dimensión *Salario* que uno de cada tres trabajadores (32.1%) asignó una calificación inferior o igual a 6 a dicha dimensión, y que 35.8% considera su salario como inferior al del mercado.

La elevada cantidad de personal contratista (que es casi igual a la del personal de planta) y la gran cantidad de contratistas nuevos (el promedio de antigüedad reportada por los contratistas es aproximadamente 1 año) significa que la situación evidenciada por los resultados obtenidos constituye un riesgo para la OITEL, que podría materializarse en una elevada rotación futura del personal contratista que

hoy es relativamente nuevo, con las consecuencias negativas para la operación de la OITEL, para la calidad de los servicios prestados a la Universidad, y para la mantenibilidad futura de los sistemas y herramientas que los contratistas desarrollen con una mentalidad de corto plazo.

Entendiendo que, al igual que se dijo para la dimensión *Salario*, los esquemas de contratación que están detrás de lo registrado para la *Estabilidad Laboral* escapan al control de la OITEL, y que pertenecen más a la Universidad del Valle, a su relación con la Fundación Universidad, y a sus políticas en torno al manejo de presupuestos de contratación, cabe hacer las siguientes recomendaciones:

La OITEL necesita mitigar el riesgo de un posible éxodo futuro de contratistas, mediante el fortalecimiento de sus procesos de desarrollo, de control de cambios y de gestión documental, con el propósito de minimizar la pérdida de conocimiento y los efectos negativos que pueda acarrear la salida de colaboradores actualmente vinculados al desarrollo de nuevos sistemas y soluciones. La OITEL necesita blindar su operación actual ante la posible salida de personal contratista.

Por otra parte, se recomienda a la OITEL dar una mayor importancia al tema de la compensación no monetaria o *Reconocimiento* (actualmente valorado MALO) en el que tiene un margen de maniobra mayor al no depender tanto de limitantes presupuestales o regulatorias, y con el cual podría compensar sus deficiencias en las dimensiones *Estabilidad Laboral* y *Salario*.

3.2.11. Dimensión: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

3.2.11.1 Definición. Ésta dimensión se refiere a la percepción que los colaboradores tienen de que los sistemas de evaluación del desempeño sean objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos.

3.2.11.2 Resultados Obtenidos. El siguiente gráfico muestra la distribución de frecuencias de las calificaciones asignadas por los trabajadores a la pregunta “¿Considera usted que el sistema de evaluación de su desempeño laboral es objetivo, oportuno, equitativo y constructivo, más no represivo?” en una escala de Likert de 0 a 10:

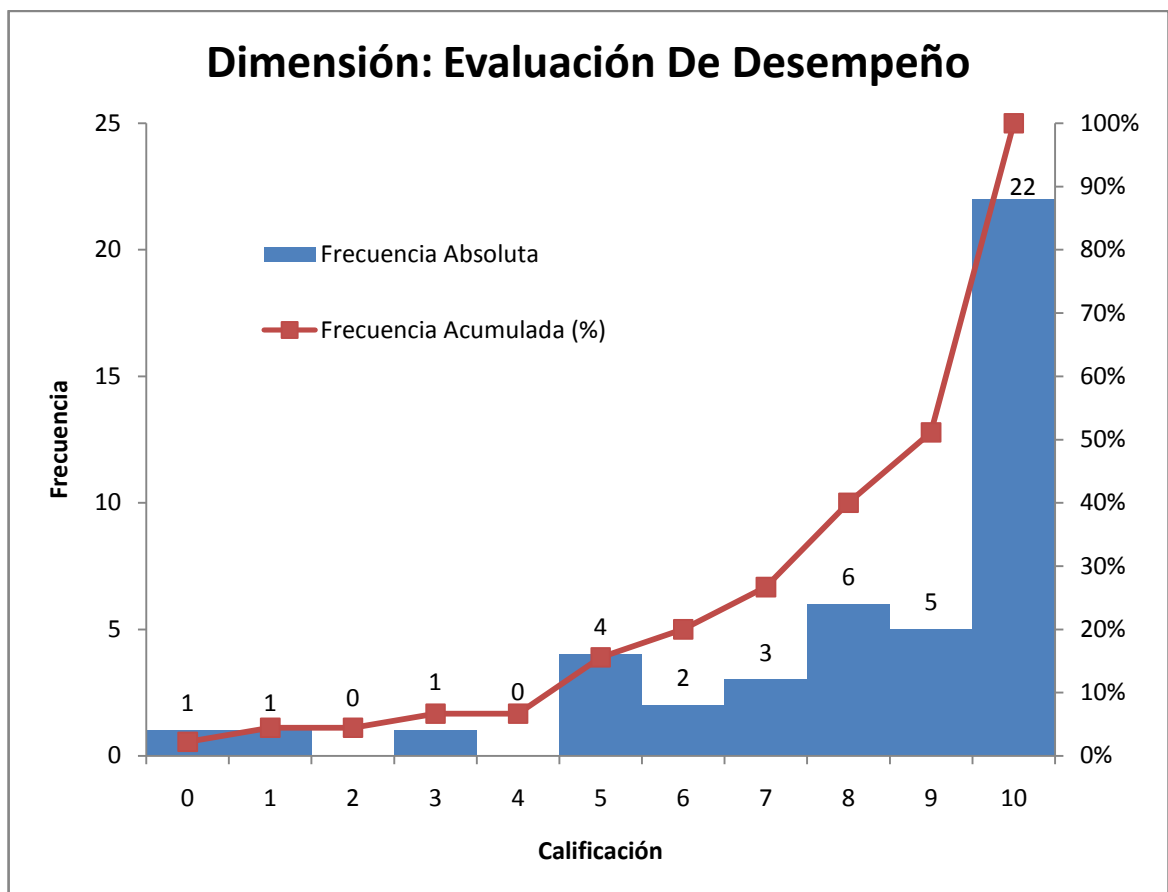


Gráfico 23. Histograma de la dimensión Evaluación De Desempeño

Dimensión: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
	Datos	\bar{x}	σ	PCI	ρ_{xy}	Valoración
Total Muestra	46	8.17	2.50	21.7%	-0.31	BUENO
Contratistas	20	9.05	1.64	10.0%	-0.32	EXCELENTE
Empleados de Planta	21	7.29	2.83	33.3%	-0.06	ACEPTABLE
Monitores	5	8.40	3.05	20.0%	NA	BUENO

Fuente: Análisis de datos primarios

Esta dimensión tiene una calificación promedio \bar{x} para el total de la muestra de colaboradores de $\bar{x} = 8.17$ que pertenece al rango “BUENO”, aunque acompañada de una dispersión media ($\sigma = 2.50$ y **PCI = 38.9%**) que evidencia diferencias entre segmentos de la población, específicamente un menor promedio entre los empleados de planta ($\bar{x} = 7.29$) entre los cuales uno de cada tres califica éste factor con un valor de menor o igual a 6.

El Coeficiente de Correlación entre la antigüedad de los colaboradores y su calificación de la dimensión *Evaluación de Desempeño*, no es bajo ($\rho_{xy} = -0.31$), siendo esto un leve indicio de que los colaboradores más antiguos tendrían una percepción ligeramente inferior de que los sistemas de evaluación del desempeño sean objetivos, oportunos, equitativos, constructivos, y no represivos.

Los datos sugieren que en general, la dimensión *Evaluación de Desempeño* puede ser valorada en un nivel BUENO, indicando la conveniencia para la OITEL de preservar ésta fortaleza.

Las causas que los trabajadores perciben como determinantes para que ésta dimensión no reciba una calificación ideal, les fueron consultadas en la pregunta 11.2, a cuyas opciones los trabajadores respondieron de la siguiente manera:

Dimensión: Evaluación De Desempeño			
Causas Percibidas		Frec	%
A	La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.	11	23.9%
B	Falta objetividad en la evaluación	8	17.4%
C	La evaluación se hace pero no existe retroalimentación	10	21.7%
D	La evaluación no se hace en el momento oportuno	1	2.2%
E	La evaluación no es imparcial o no es equitativa	2	4.3%
F	Más que constructiva, la evaluación es represiva	1	2.2%
G	La evaluación se hace, pero no hay seguimiento a los resultados	12	26.1%
H	Otras causas	5	10.9%

Fuente: Análisis de datos primarios

El siguiente gráfico sintetiza la información anterior. El texto de las causas aparece resumido para conveniencia del lector:

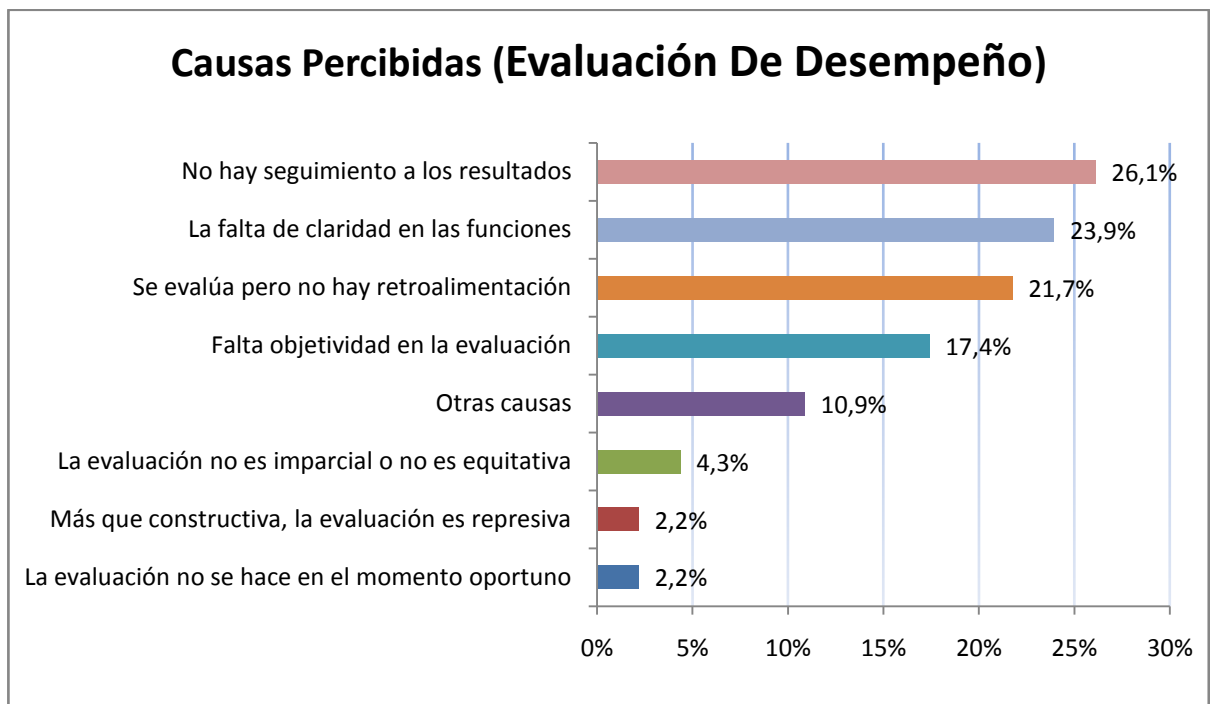


Gráfico 24. Causas de la calificación de la dimensión Evaluación De Desempeño

Las “Otras Causas” indicadas por el 11% de los trabajadores, quienes marcaron la opción **h)** son:

Dimensión: Evaluación De Desempeño	
Otras Causas	Frec
El pago depende del cumplimiento	1
No hay seguimiento semestral, sólo anual	1
No estoy enterado de sistemas de evaluación	1
No sé si me evalúan	1
No se toma con seriedad y convicción institucional	1

Fuente: Datos primarios

Las soluciones que los trabajadores proponen para mejorar ésta dimensión en sus respuestas a la pregunta 11.3 son:

Dimensión: Evaluación De Desempeño	
Soluciones Planteadas por los Trabajadores	Frec.
Hacer seguimiento más frecuentemente y control sobre las actividades	4 (8.7%)
La evaluación debe ser más consecuente, es muy represiva	1
Socializar los resultados de las evaluaciones	1
Gestionar continuamente las funciones colocadas en el formato	1

Fuente: Datos primarios

3.2.11.3 Análisis de Resultados Obtenidos.

Para la dimensión *Evaluación De Desempeño*, en general se valora como **BUENA** la percepción que los colaboradores de la OITEL tienen de que los sistemas de evaluación del desempeño sean objetivos, oportunos, equitativos, constructivos, y no represivos.

El propósito de toda evaluación de desempeño es permitir determinar objetiva y respetuosamente las falencias en la ejecución de las actividades y los procesos, determinar las causas de dichas falencias, y establecer un plan de trabajo con fechas y metas que logren llevar al colaborador a un desempeño superior.

Se observa que la principal causa de que éste factor no sea mejor en la OITEL, es la aparente falta de seguimiento a los resultados (26%) y de retroalimentación (22%), que adicionados a una evaluación de desempeño que sólo se realiza una vez por año, permite concluir que dicha evaluación puede no estar cumpliendo su propósito de influenciar positivamente el rendimiento de los colaboradores, y estarse realizando más por dar cumplimiento a un requisito legal.

Por lo anterior, se recomienda a la OITEL revisar sus procedimientos y criterios de evaluación de desempeño, para incorporar elementos de más corto plazo relativos a los proyectos en curso, y que adopte una mayor frecuencia realización de dicha evaluación (al menos tres veces al año), e incorpore como al procedimiento de realización de la misma, la retroalimentación de los resultados, observaciones y recomendaciones de la evaluación a cada colaborador.

Igualmente se recomienda a la OITEL incluir como uno de sus indicadores organizacionales, el resultado agregado de la evaluación de desempeño de sus colaboradores.

3.2.12. Dimensión: RETROALIMENTACIÓN

3.2.12.1 Definición. Ésta dimensión se refiere a la percepción de los colaboradores respecto a poder conocer con alguna frecuencia el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o de modificarlo en caso contrario. Adicionalmente, se incluye en ésta dimensión la percepción de los colaboradores respecto a tener acceso a mecanismos para hacer que se escuchen sus quejas.

3.2.12.2 Resultados Obtenidos. El siguiente gráfico muestra la distribución de frecuencias de las calificaciones asignadas por los trabajadores a la pregunta *“¿Cree que tiene mecanismos para hacer que se escuchen sus quejas? ¿Considera usted que tiene la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento?”* en una escala de Likert de 0 a 10:

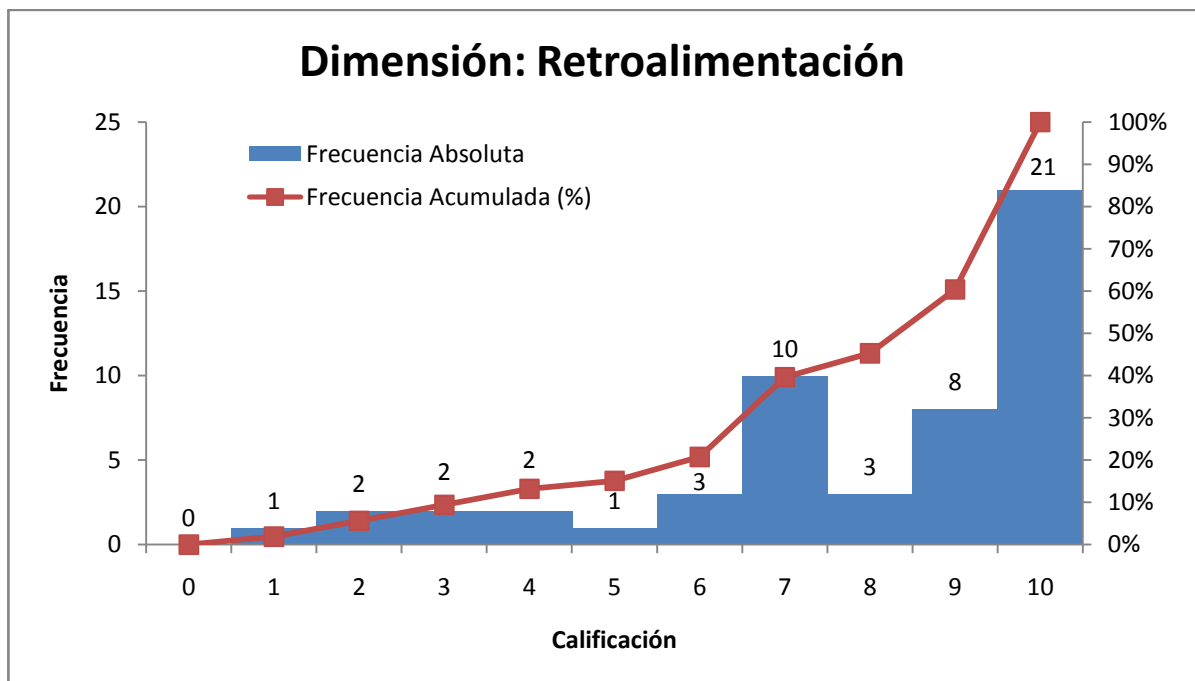


Gráfico 25. Histograma de la dimensión Retroalimentación

Dimensión: RETROALIMENTACIÓN						
	Datos	\bar{x}	σ	PCI	ρ_{xy}	Valoración
Total Muestra	54	7.93	2.49	20.4%	-0.10	ACEPTABLE
Contratistas	26	8.23	2.55	19.2%	-0.40	BUENO
Empleados de Planta	21	7.76	2.12	19.0%	0.04	ACEPTABLE
Monitores	7	7.29	3.45	28.6%	NA	ACEPTABLE

Fuente: Análisis de datos primarios

Se puede observar que el valor de la calificación promedio \bar{x} para el total de la muestra es $\bar{x} = 7.93$, con muy poca variación entre los segmentos de población, siendo apenas ligeramente más alta para los contratistas ($\bar{x} = 8.23$). La dispersión es moderada ($\sigma = 2.49$ y **PCI = 20.4%**).

Llama la atención el Coeficiente de Correlación entre la antigüedad de los contratistas y su calificación de la dimensión *Retroalimentación*: $\rho_{xy} = -0.40$, que si bien no denota una correlación fuerte, tampoco es un coeficiente despreciable para un fenómeno humano, y constituye un indicio de que los empleados contratistas más antiguos tendrían una percepción ligeramente menos positiva respecto a ésta dimensión.

Las causas que los trabajadores perciben como determinantes para que ésta dimensión no reciba una calificación ideal, les fueron consultadas en la pregunta 12.2, a cuyas opciones los trabajadores respondieron de la siguiente manera:

Dimensión: Retroalimentación			
Causas Percibidas			
		Frec	%
A	No existen mecanismos para que se escuchen mis quejas	9	16.7%
B	No todo el mundo tiene acceso a que se escuchen sus quejas	6	11.1%
C	A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación	12	22.2%
D	Se desconoce, en general, la importancia de la comunicación y retroalimentación	16	29.6%
E	Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva	4	7.4%
F	Mi jefe en particular, no promueve esa práctica	9	16.7%

G	Sólo lo hacemos de vez en cuando, y no muy oportunamente	12	22.2%
H	No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.	12	22.2%
I	No hay seguimiento ni retroalimentación a las actividades asignadas.	8	14.8%
J	Otras causas	1	1.9%

Fuente: Análisis de datos primarios

El siguiente gráfico sintetiza la información anterior. El texto de las causas aparece resumido para conveniencia del lector:

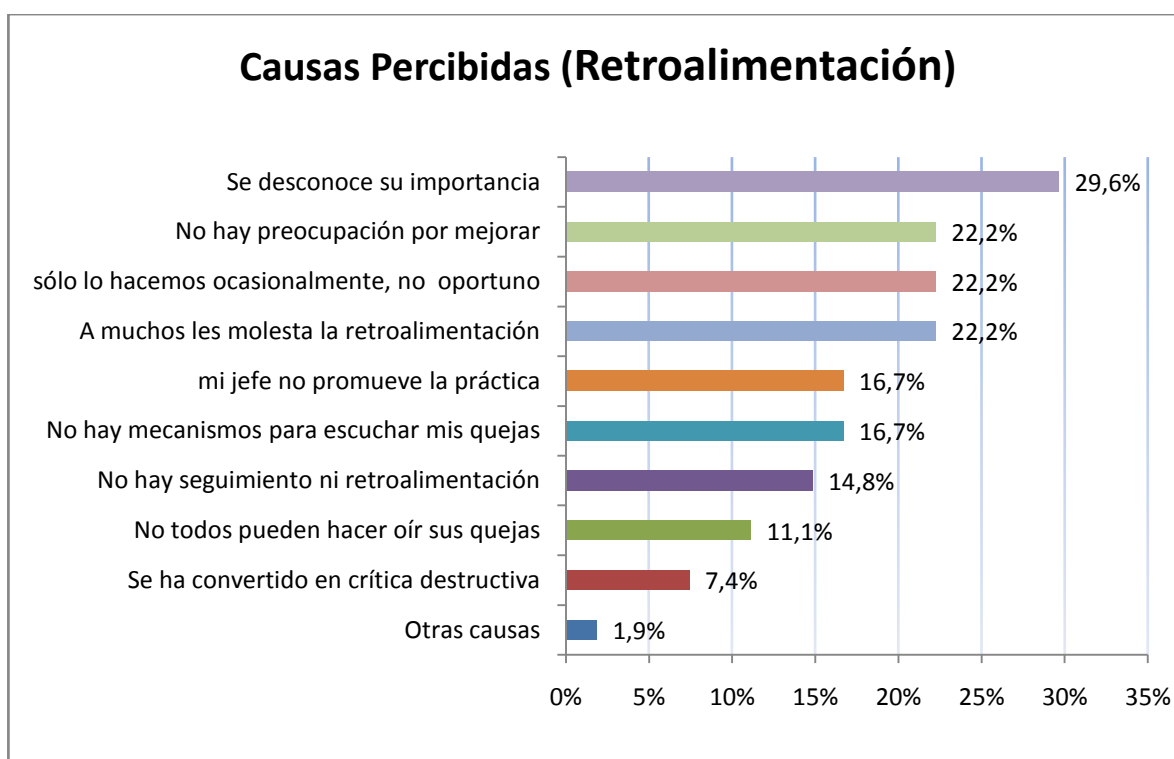


Gráfico 26. Causas de la calificación de la dimensión Retroalimentación

Las “Otras Causas” indicadas por el 2% de los trabajadores, quienes marcaron la opción **j)** son:

Dimensión: Retroalimentación	
Otras Causas	Frec
Los contratistas tienen buena relación con su líder, mas no con los demás	1

Fuente: Datos primarios

Las soluciones que los trabajadores proponen para mejorar ésta dimensión en sus respuestas a la pregunta 12.3 son:

Dimensión: Retroalimentación	
Soluciones Planteadas por los Trabajadores	Frec.
Hacer reuniones para saber qué aspectos mejorar, y donde se retroalimenten conocimientos y sugerencias	2
Crear espacios donde se puedan plantear inconformidades	1
Que los líderes de cada grupo se preocupen por saber cómo nos estamos sintiendo	1
Comunicación oportuna y directa con los implicados antes que con terceros	1
La fundación debe mejorar las herramientas de comunicación	1
Es una labor de la coordinación administrativa	1
Retroalimentación más laboral que personal	1
Más reuniones de grupo	1
Podría ser con personas ajenas a la OITEL o que no tengan intereses laborales	1

Fuente: Datos primarios

3.2.12.3 Análisis de Resultados Obtenidos.

Los resultados obtenidos permiten valorar como **ACEPTABLE** la percepción de los colaboradores de la OITEL de tener acceso a mecanismos para hacer que se escuchen sus quejas, y de poder conocer con alguna frecuencia el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o de modificarlo en caso contrario.

3.2.13. Dimensión: CONSIDERACIÓN Y APOYO

3.2.13.1 Definición. Ésta dimensión se refiere a la percepción que los colaboradores tienen de recibir un trato considerado de sus superiores, y de poder contar con el apoyo de éstos en caso de necesitarlo.

3.2.13.2 Resultados Obtenidos. El siguiente gráfico muestra la distribución de frecuencias de las calificaciones asignadas por los trabajadores a la pregunta “Creo que recibo de mi jefe estímulos positivos, y siento que puedo contar con su apoyo en caso de necesitarlo” en una escala de Likert de 0 a 10:

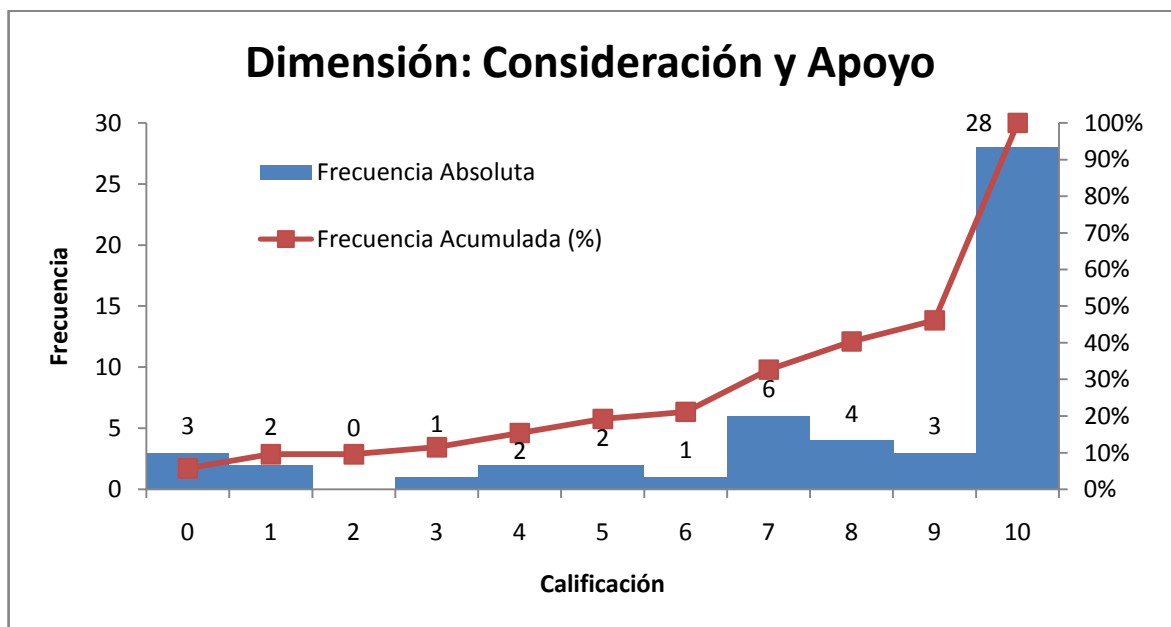


Gráfico 27. Histograma de la dimensión Consideración y Apoyo

Dimensión: CONSIDERACIÓN Y APOYO						
	Datos	\bar{x}	σ	PCI	ρ_{xy}	Valoración
Total Muestra	53	7.89	3.07	20.8%	-0.33	ACEPTABLE
Contratistas	26	9.00	2.35	7.7%	0.10	EXCELENTE
Empleados de Planta	20	6.60	3.08	35.0%	-0.14	REGULAR
Monitores	7	7.43	4.16	28.6%	NA	ACEPTABLE

Fuente: Análisis de datos primarios

Si bien calificación promedio \bar{x} para el total de la muestra es $\bar{x} = 7.89$ lo cual sugeriría una valoración de “ACEPTABLE”, dicha calificación promedio varía considerablemente entre los segmentos de la población de trabajadores, siendo para los contratistas $\bar{x} = 9.00$ (EXCELENTE), y $\bar{x} = 6.60$ (REGULAR) para los trabajadores de planta, y un ACEPTBLE $\bar{x} = 7.43$ para los monitores.

La alta dispersión ($\sigma=3.07$ y $PCI=20.8$) es consistente con lo anterior, sobresaliendo el $PCI=35.0\%$ de los empleados de planta es decir que un tercio de ellos calificaron éste aspecto con un valor menor o igual a 6.

El Coeficiente de Correlación entre la antigüedad de los colaboradores y su calificación de la dimensión *Consideración y Apoyo*, no es bajo ($\rho_{xy} = -0.33$), siendo un leve indicio de que los colaboradores más antiguos tendrían una percepción ligeramente inferior de recibir un trato considerado de sus superiores, y de poder contar con el apoyo de éstos en caso de necesitarlo.

Las causas que los trabajadores perciben como determinantes para que ésta dimensión no reciba una calificación ideal, les fueron consultadas en la pregunta 13.2, a cuyas opciones los trabajadores respondieron de la siguiente manera:

Dimensión: Consideración y Apoyo			
Causas Percibidas		Frec	%
A	Mi jefe no suele demostrar tener consideración con mis necesidades o mi situación	9	17.0%
B	Mi jefe sólo apoya a sus favoritos o a sus amigos	4	7.5%
C	Mi jefe tiene demasiadas personas a cargo	10	18.9%
D	Mi jefe ya tiene demasiados problemas, como para apoyarme con los míos	3	5.7%
E	Otras causas	6	11.3%

Fuente: Análisis de datos primarios

El siguiente gráfico sintetiza la información anterior. El texto de las causas aparece resumido para conveniencia del lector:

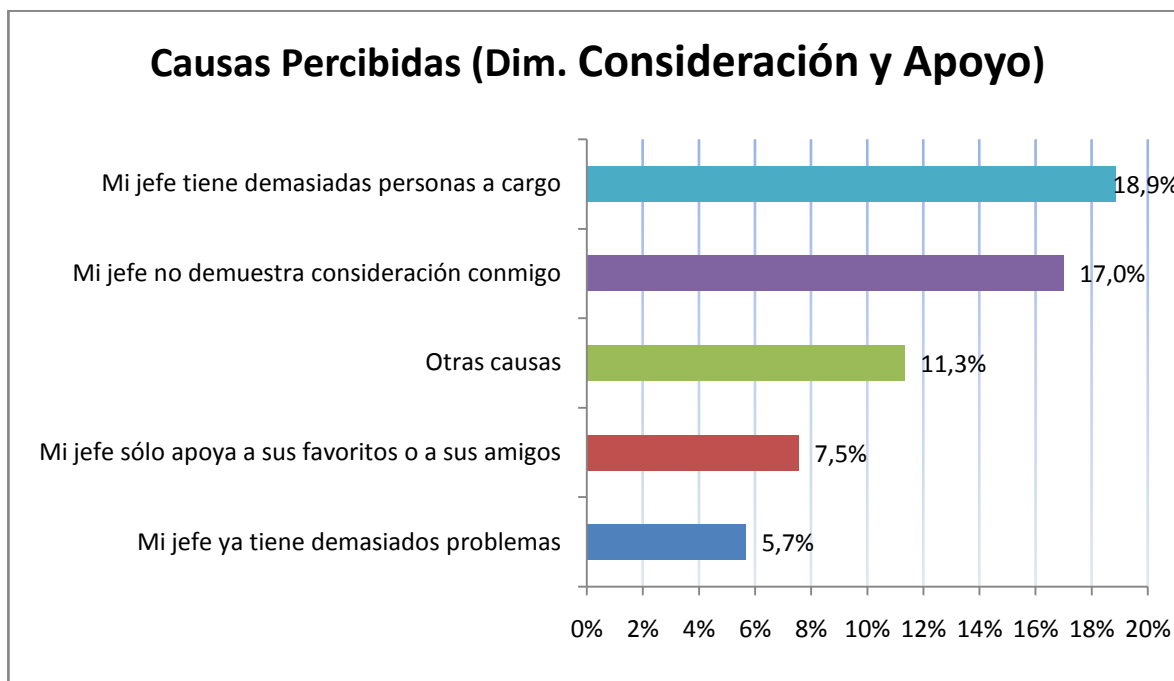


Gráfico 28. Causas de la calificación de la dimensión Consideración y Apoyo

Las “Otras Causas” indicadas por el 11% de los trabajadores, quienes marcaron la opción **e)** son:

Dimensión: Consideración y Apoyo	
Otras Causas	Frec
Creo que mi jefe debería tener un mejor manejo de grupo	1
Poca comunicación	1
Mi jefe depende de personas no objetivas que tienen intereses particulares dentro de la OITEL	1
No tienen en cuenta la salud de sus monitores	1
Mi jefe no es idóneo para el cargo	1
Desinterés, desconocimiento	1

Fuente: Datos primarios

Las soluciones que los trabajadores proponen para mejorar ésta dimensión en sus respuestas a la pregunta 13.3 son:

Dimensión: Consideración y Apoyo	
Soluciones Planteadas por los Trabajadores	Frec.
Fomentar trato considerado de parte de los jefes y líderes	1
Una mejor capacitación administrativa para los jefes y líderes	1
Falta gerente de recursos humanos que se interese por las personas	

Fuente: Datos primarios

3.2.13.3 Análisis de Resultados Obtenidos.

Los resultados obtenidos para la dimensión Consideración y Apoyo, evidencian una enorme diferencia entre la calificación de $\bar{x} = 9.00$ (EXCELENTE) otorgada por los contratistas y la de $\bar{x} = 6.60$ (REGULAR) otorgada por los trabajadores de planta, lo cual si bien lleva a valorar ésta dimensión acordemente con el promedio $\bar{x} = 7.89$ (ACEPTABLE), se considera necesaria la toma de correctivos para mejorar la percepción que los colaboradores de la OITEL tienen de recibir un trato considerado de sus superiores, y de poder contar con el apoyo de éstos en caso de necesitarlo.

Es evidente la existencia de problemas para ésta dimensión con los trabajadores de planta, y el análisis de causas revela que entre ellos la causa predominante, manifestada por uno de cada tres empleados de planta (33.3%) es que sus jefes inmediatos *“no suelen demostrar tener consideración con mis necesidades o mi situación”*.

Se recomienda a los directivos de la OITEL sensibilizar mediante un comunicado o una breve charla a los líderes y coordinadores respecto a la importancia de dar un trato considerado a sus subalternos, y a realizar seguimiento de la mejoría de éste aspecto aplicación en algunos meses la pregunta 13.1 del Anexo 1 a sus trabajadores de planta a manera de encuesta.

3.2.14. Dimensión: LIDERAZGO (JEFE INMEDIATO)

3.2.14.1 Definición. Álvarez (1995) define el factor *Liderazgo* como “*Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales*”. En el presente estudio se analizan por separado las percepciones de los trabajadores relativas al liderazgo de los directivos de la OITEL del de sus jefes inmediatos, y éste numeral se refiere las percepciones manifestadas por los colaboradores de la OITEL respecto al liderazgo de sus jefes inmediatos.

3.2.14.2 Resultados Obtenidos. El siguiente gráfico muestra la distribución de frecuencias de las calificaciones asignadas por los trabajadores a la pregunta “¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?” en una escala de Likert de 0 a 10:

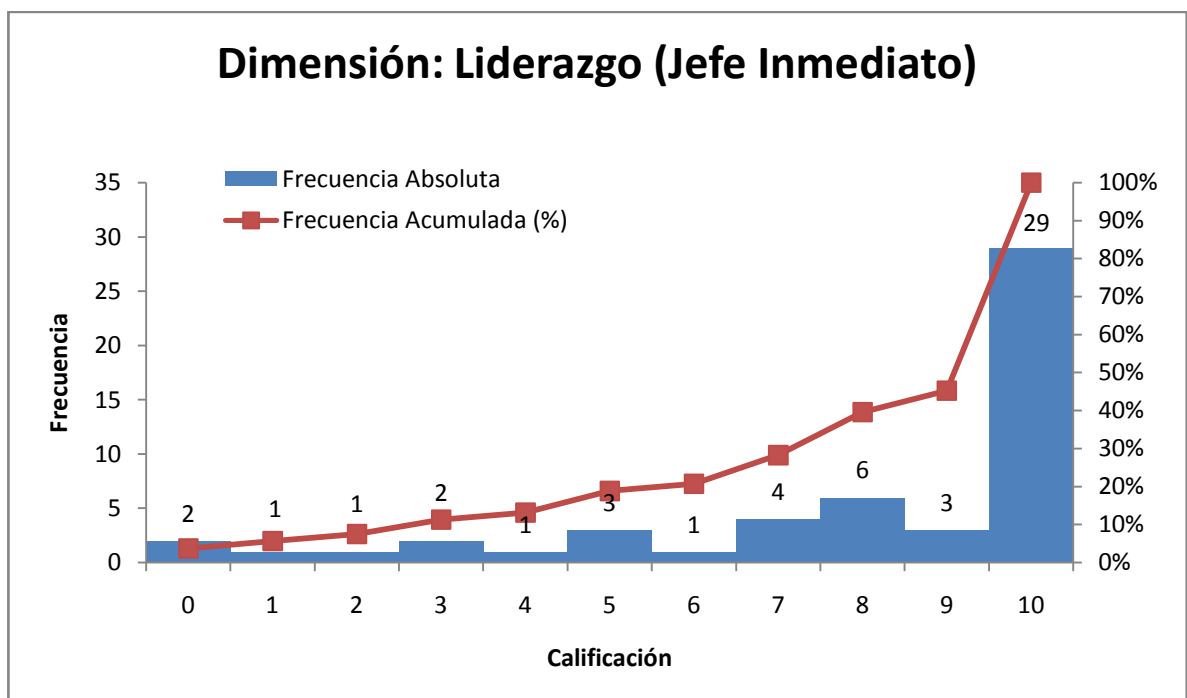


Gráfico 29. Histograma de la dimensión Liderazgo (Jefe Inmediato)

Dimensión: LIDERAZGO (JEFE INMEDIATO)						
	Datos	\bar{x}	σ	PCI	ρ_{xy}	Valoración
Total Muestra	54	8.04	2.86	20.4%	-0.37	BUENO
Contratistas	26	9.08	2.26	7.7%	0.09	EXCELENTE
Empleados de Planta	21	6.62	3.12	38.1%	-0.11	REGULAR
Monitores	7	8.43	2.57	14.3%	NA	BUENO

Fuente: Análisis de datos primarios

Aunque la calificación promedio \bar{x} para el total de la muestra de $\bar{x} = 8.04$ sugiere una valoración de “BUENO”, detrás de ésta se esconde una considerable variación entre dos segmentos de la población de trabajadores: mientras los contratistas calificaron el liderazgo de sus jefes como EXCELENTE ($\bar{x} = 9.08$), los trabajadores de planta lo consideraron REGULAR ($\bar{x} = 6.62$), con uno de cada tres empleados de planta asignando una calificación inferior o igual a 6 (**PCI = 38.1%**).

El Coeficiente de Correlación entre la antigüedad de los colaboradores y su calificación de la dimensión *Liderazgo del Jefe Inmediato*, no es bajo ($\rho_{xy} = -0.37$), sugiriendo un leve indicio de que los colaboradores más antiguos tendrían una percepción ligeramente menos positiva de su jefe inmediato.

Las causas que los trabajadores perciben como determinantes para que ésta dimensión no reciba una calificación ideal, les fueron consultadas en la pregunta 14.2, a cuyas opciones los trabajadores respondieron de la siguiente manera:

Dimensión: Liderazgo (Jefe Inmediato)			
Causas Percibidas		Frec	%
A	Mi jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros	6	11.1%
B	Mi jefe es muy individualista	2	3.7%
C	Mi jefe tiene demasiadas personas a cargo	7	13.0%
D	Mi jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos	8	14.8%
E	Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos	9	16.7%
F	Mi jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.	4	7.4%
G	Mi jefe tiende más a la rutina que al cambio	9	16.7%
H	Mi jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo	4	7.4%
I	Otras causas	4	7.4%

Fuente: Análisis de datos primarios

El siguiente gráfico sintetiza la información anterior. El texto de las causas aparece resumido para conveniencia del lector:

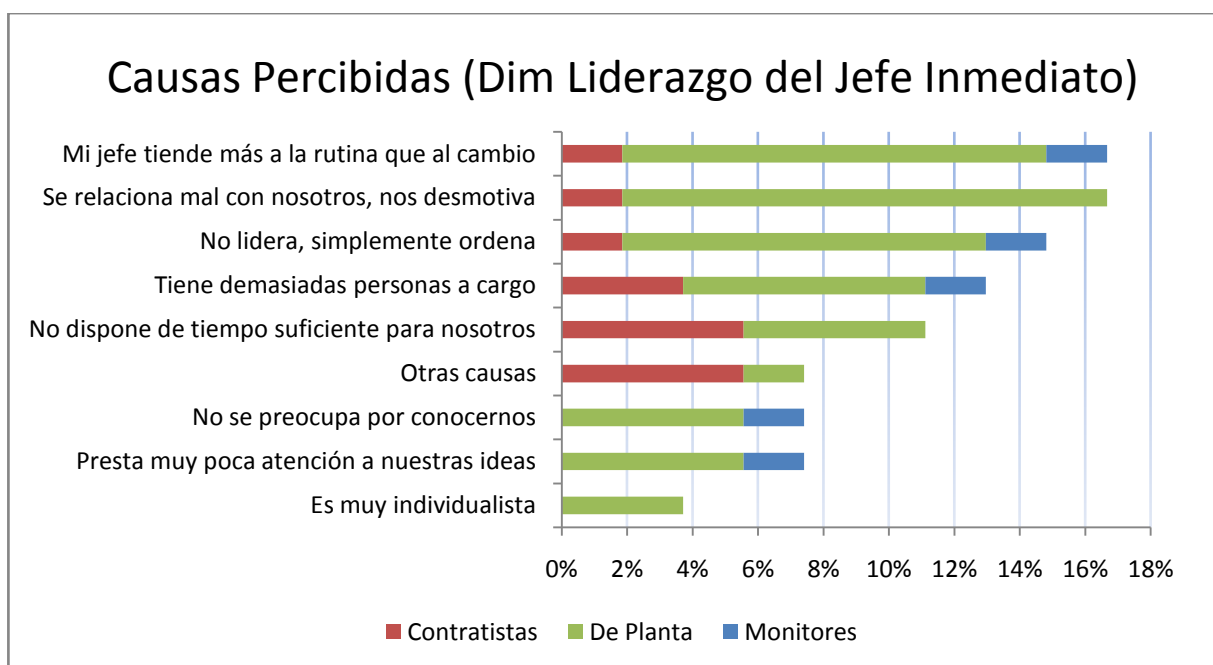


Gráfico 30. Causas de la calificación de la dimensión Liderazgo (Jefe Inmediato)

Se observan tendencias opuestas entre las causas reportadas por los contratistas y las reportadas por los trabajadores de planta.

Las “Otras Causas” indicadas por el 7.4% de los trabajadores, quienes marcaron la opción i) son:

Dimensión: Liderazgo (Jefe Inmediato)	
Otras Causas	Frec
Mi jefe es asequible, pero tiene muchas tareas a cargo y en ocasiones tiene otras funciones que no permiten comunicación	1
Mi jefe no es motivante	1
Mi jefe es egocéntrico	1
En ocasiones se deben saber decir las cosas, para motivar el cambio sin producir un sentimiento de rechazo	1

Fuente: Datos primarios

Las soluciones que los trabajadores proponen para mejorar ésta dimensión en sus respuestas a la pregunta 14.3 son:

Dimensión: Liderazgo (Jefe Inmediato)	
Soluciones Planteadas por los Trabajadores	Frec.
Un trato más personalizado y conocer a los empleados	1
Cambiar a mi jefe	1

Fuente: Datos primarios

3.2.14.3 Análisis de Resultados Obtenidos.

Los resultados obtenidos permiten valorar como **BUENA** la percepción que los colaboradores de la OITEL tienen de que sus líderes jefes inmediatos sean personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, constituyendo esto una fortaleza a preservar.

Es claro que ésta dimensión presenta altas diferencias en su valoración por parte de contratistas y trabajadores de planta ($\bar{x} = 9.08$ y $\bar{x} = 6.62$ respectivamente), lo

cual se repite de nuevo para las causas identificadas por cada grupo, con los contratistas dando más peso a causas como “mi jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros” y “tiene demasiadas personas a cargo” mientras los de planta enfatizan causas como “mi jefe se relaciona mal con nosotros, nos desmotiva”, “no lidera, simplemente ordena” y “mi jefe tiende más a la rutina que al cambio”.

3.2.15. Dimensión: LIDERAZGO (DIRECTIVOS)

3.2.15.1 Definición. Álvarez (1995) define el factor *Liderazgo* como “Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales”. En el presente estudio se analizan por separado las percepciones de los trabajadores relativas al liderazgo de los directivos de la OITEL del de sus jefes inmediatos, y éste numeral se refiere las percepciones manifestadas por los colaboradores respecto al liderazgo de los directivos de la OITEL.

3.2.15.2 Resultados Obtenidos. El siguiente gráfico muestra la distribución de frecuencias de las calificaciones asignadas por los trabajadores a la pregunta “¿Considera usted que los directivos de la OITEL, son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, que llevan a que se logren los objetivos de la OITEL?” en una escala de Likert de 0 a 10:

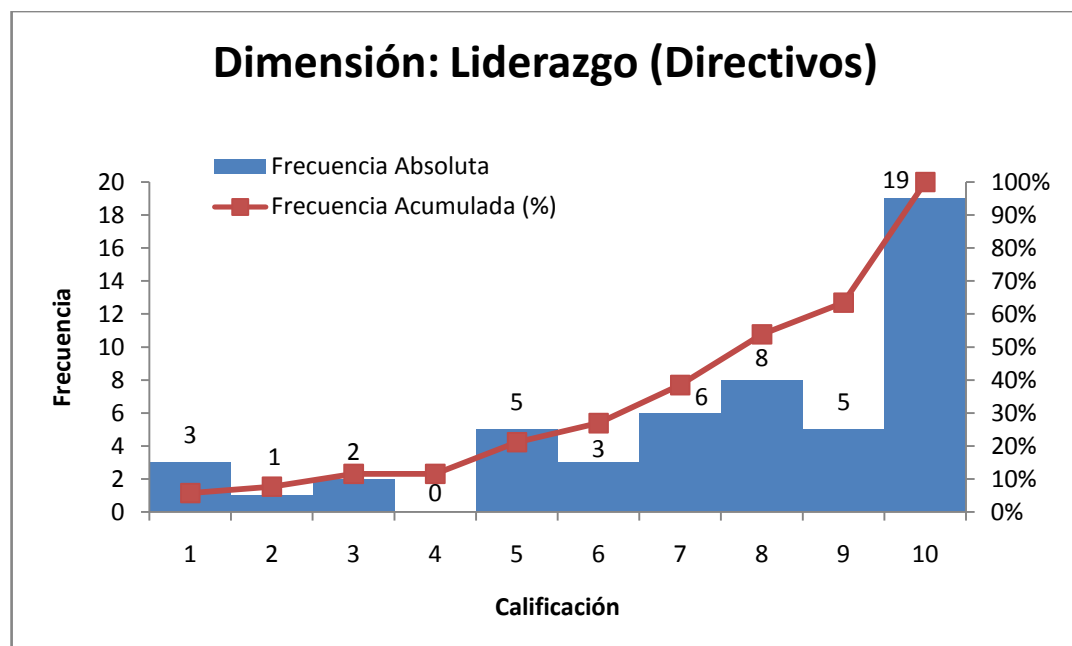


Gráfico 31. Histograma de la dimensión Liderazgo (Directivos)

Dimensión: LIDERAZGO (DIRECTIVOS)						
	Datos	\bar{x}	σ	PCI	ρ_{xy}	Valoración
Total Muestra	53	7.60	2.78	26.4%	-0.23	ACEPTABLE
Contratistas	25	7.88	3.17	20.0%	-0.48	ACEPTABLE
Empleados de Planta	21	7.24	2.19	38.1%	-0.19	ACEPTABLE
Monitores	7	7.71	3.20	14.3%	NA	ACEPTABLE

Fuente: Análisis de datos primarios

Se puede observar que el valor de la calificación promedio \bar{x} para el total de la muestra es $\bar{x} = 7.60$, con muy poca variación entre los segmentos de población, siendo apenas ligeramente más baja para los trabajadores de planta ($\bar{x} = 7.24$). La dispersión es media ($\sigma = 2.78$ y $PCI = 26.4\%$).

Es notorio el Coeficiente de Correlación entre la antigüedad de los contratistas y su calificación de la dimensión *Liderazgo (Directivos)*: $\rho_{xy} = -0.48$, que si bien no denota una correlación fuerte, tampoco es nada despreciable para un fenómeno humano, y constituye un indicio de que los contratistas más antiguos tendrían una percepción ligeramente menos positiva de los directivos de la OITEL.

Las causas que los trabajadores manifiestan como determinantes son:

Dimensión: Liderazgo (Directivos)			
Causas Percibidas			
		Frec	%
A	No he tenido contacto con los directivos de la OITEL, no los conozco	2	3.8%
B	Los directivos de la OITEL no disponen de tiempo suficiente para los colaboradores	11	20.8%
C	Los directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos	4	7.5%
D	Su forma de relacionarse con los colaboradores deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos	12	22.6%
E	Los directivos prestan muy poca atención a ideas de los colaboradores	5	9.4%
F	Los directivos no tienen suficiente conocimiento de las actividades propias de cada área	12	22.6%
G	Otras causas	5	9.4%

Fuente: Análisis de datos primarios

El siguiente gráfico sintetiza la información anterior. El texto de las causas aparece resumido para conveniencia del lector:

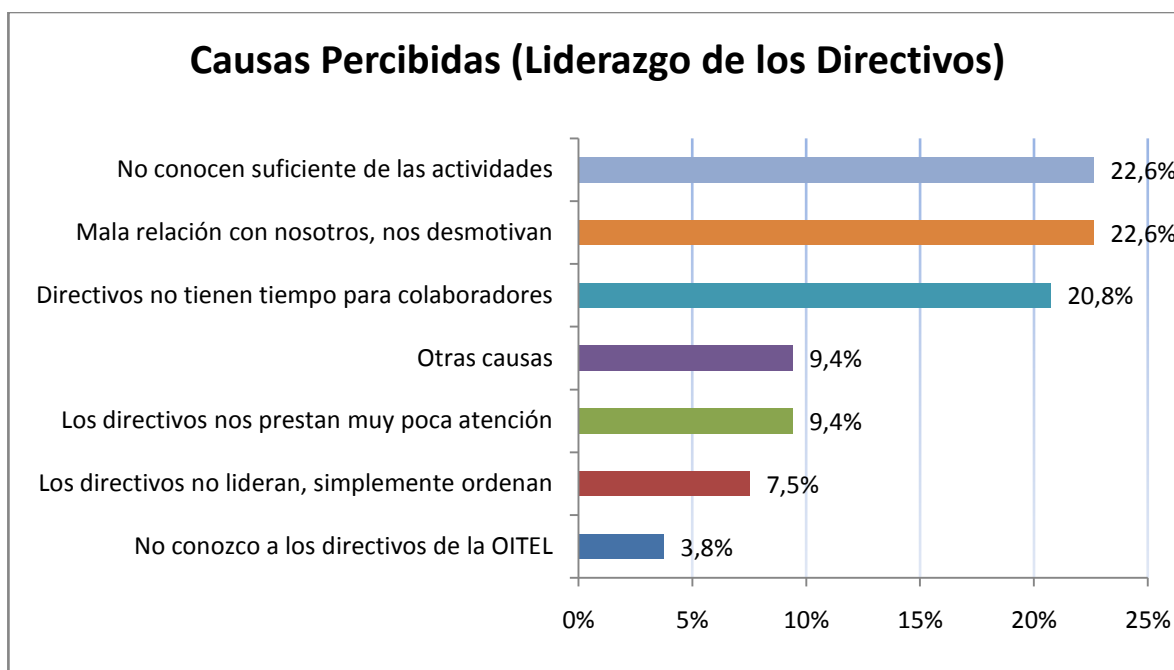


Gráfico 32. Causas de la calificación de la dimensión Liderazgo (Directivos)

Las “Otras Causas” indicadas por el 9.4% de los trabajadores, quienes marcaron la opción **g)** son:

Dimensión: Liderazgo (Directivos)	
Otras Causas	Frec
Sólo parte de la directiva es asequible	1
Falta de comunicación	1
No son motivantes	1
Desinterés, actitud	1
Algunas personas no merecen ser del cuadro directivo	1

Fuente: Datos primarios

Las soluciones que los trabajadores proponen para mejorar ésta dimensión en sus respuestas a la pregunta 15.3 son:

Dimensión: Liderazgo (Directivos)	
Soluciones Planteadas por los Trabajadores	Frec.
Fomentar tratos cordiales y frecuentes con los administrativos	1
Capacitación y conocimiento por parte de ellos	1
Comunicación interna, retroalimentación	1
Mayor seguimiento y organización de los proyectos	1
Más interacción con todos los miembros de la organización	1
Tener una visión clara y compartirla y debatirla	1

Fuente: Datos primarios

3.2.15.3 Análisis de Resultados Obtenidos.

Con los resultados obtenidos para la dimensión *Liderazgo (Directivos)*, incluyendo el promedio ($\bar{x} = 7.60$), la dispersión ($\sigma = 2.78$) y el hecho de que 38.1% de los trabajadores de planta asignaron una calificación inferior o igual a 6, si bien permiten en general valora como **ACEPTABLE** ésta dimensión, plantean la necesidad de tomar medidas para mejorar la percepción de los trabajadores de que los directivos de la OITEL sean personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales.

El análisis de causas muestra preponderancia de las percepciones de “*Los directivos no tienen suficiente conocimiento de las actividades propias de cada área*” (22.6%) y “*Su forma de relacionarse con los colaboradores deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos*” (22.6%), lo cual puede ser sintomático de la existencia de conflictos con miembros del cuadro directivo, y/o de problemas de comunicación.

La tercera causa manifestada por los colaboradores es “*Los directivos de la OITEL no disponen de tiempo suficiente para los colaboradores*” (20.8%), lo que puede

sugerir que los trabajadores perciben a los directivos muy lejanos al día a día de proyectos y lo interpretan como falta de tiempo o de interés.

Se recomienda a los directivos de la OITEL hacer un mejor aprovechamiento de los espacios y canales de comunicación existentes (reuniones, comités, etc.) para ejercer una presencia más visible en las operaciones. Es especial se recomienda hacer un mejor uso de aquellos que les permitan interactuar con colaboradores externos al círculo de líderes ni coordinadores, y no depender exclusivamente de la estructura jerárquica para conocer cómo se desarrollan las actividades de los proyectos.

3.2.16. Dimensión: COOPERACIÓN SISTÉMICA

3.2.16.1 Definición. En ésta dimensión se han unido el concepto de *Cooperación* de Litwin y Stringer (1968) con el concepto de *Comportamiento Sistémico* de Álvarez (1995). El primero se refiere al espíritu de ayuda de pares y superiores, con existencia de apoyo mutuo para lograr objetivos, y el segundo se enfatiza en si a los objetivos de la organización se les da prioridad por encima de los objetivos o intereses particulares de individuos y grupos de presión.

3.2.16.2 Resultados Obtenidos. El siguiente gráfico muestra la distribución de frecuencias de las calificaciones asignadas por los trabajadores a la pregunta “¿Percibe usted un espíritu de ayuda por parte de pares y de superiores, y siente que las personas, equipos de trabajo y áreas de la OITEL interactúan positivamente, de manera amistosa y colaborativa con el fin de alcanzar los objetivos de la OITEL, antes que los intereses particulares de algunos individuos o grupos?” en una escala de Likert de 0 a 10:

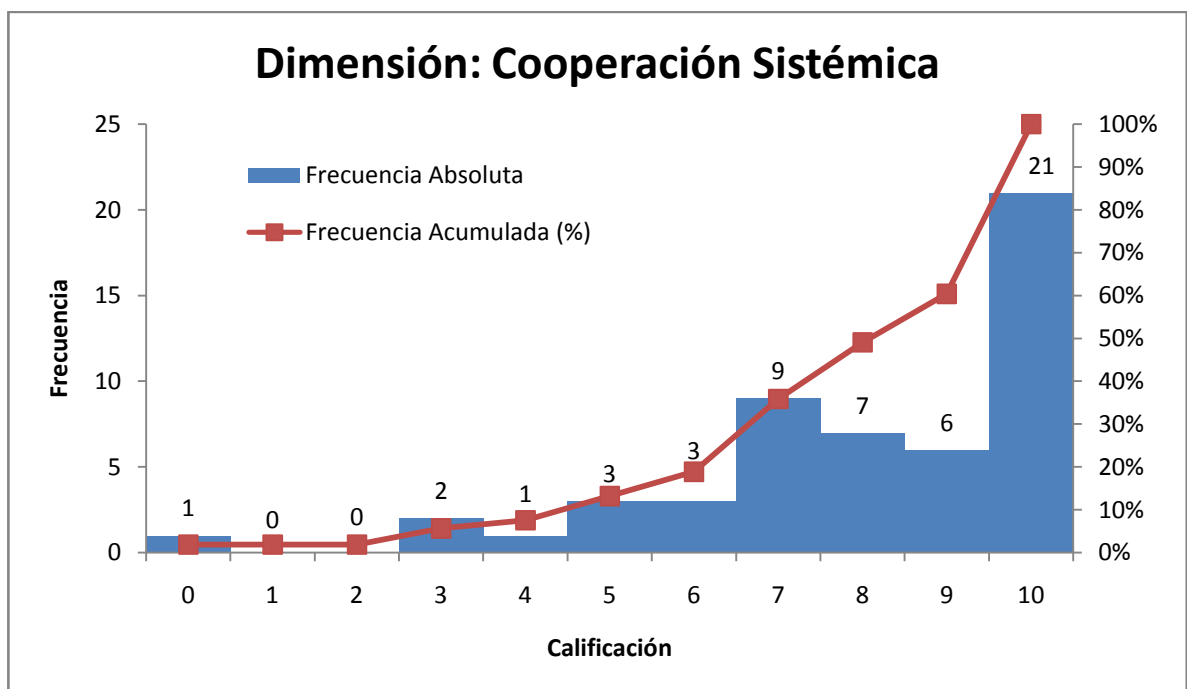


Gráfico 33. Histograma de la dimensión Cooperación Sistémica

Dimensión: COOPERACIÓN SISTÉMICA						
	Datos	\bar{x}	σ	PCI	ρ_{xy}	Valoración
Total Muestra	54	8.07	2.26	18.5%	-0.21	BUENO
Contratistas	26	8.54	2.27	11.5%	-0.23	BUENO
Empleados de Planta	21	7.52	1.75	23.8%	0.04	ACEPTABLE
Monitores	7	8.00	3.42	28.6%	NA	BUENO

Fuente: Análisis de datos primarios

Se puede observar que el valor de la calificación promedio \bar{x} para el total de la muestra es $\bar{x} = 8.07$ lo cual sugeriría una valoración de “BUENO”, con leves variaciones entre segmentos de la población de trabajadores, siendo $\bar{x} = 8.54$ (BUENO) para los contratistas, $\bar{x} = 8.00$ (BUENO) para los monitores, y un ACEPTABLE $\bar{x} = 7.52$ para los trabajadores de planta. La dispersión es moderada ($\sigma = 2.26$ y $PCI=18.5\%$) aunque se observa un poco mayor en el caso de los monitores ($\sigma = 3.42$ y $PCI=28.6\%$).

El Coeficiente de Correlación entre la antigüedad de los trabajadores y su calificación de la dimensión Cooperación Sistémica es bajo ($\rho_{xy} = -0.21$).

Las causas que los trabajadores perciben como determinantes para que ésta dimensión no reciba una calificación ideal, les fueron consultadas en la pregunta 16.2, a cuyas opciones los trabajadores respondieron de la siguiente manera:

Dimensión: Cooperación Sistémica			
Causas Percibidas		Frec	%
A	Priman más los conflictos que la integración entre las áreas	10	18.5%
B	En general, los intereses de las personas y/o grupos priman sobre los de la organización	14	25.9%
C	La estructura Organizacional no facilita la integración y cooperación entre las áreas	8	14.8%
D	Los actuales procesos y reglamentos dificultan la colaboración entre áreas y/o entre personas	4	7.4%
E	Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes	18	33.3%

F	Otras causas	2	3.7%
----------	--------------	---	------

Fuente: Análisis de datos primarios

El siguiente gráfico sintetiza la información anterior. El texto de las causas aparece resumido para conveniencia del lector:

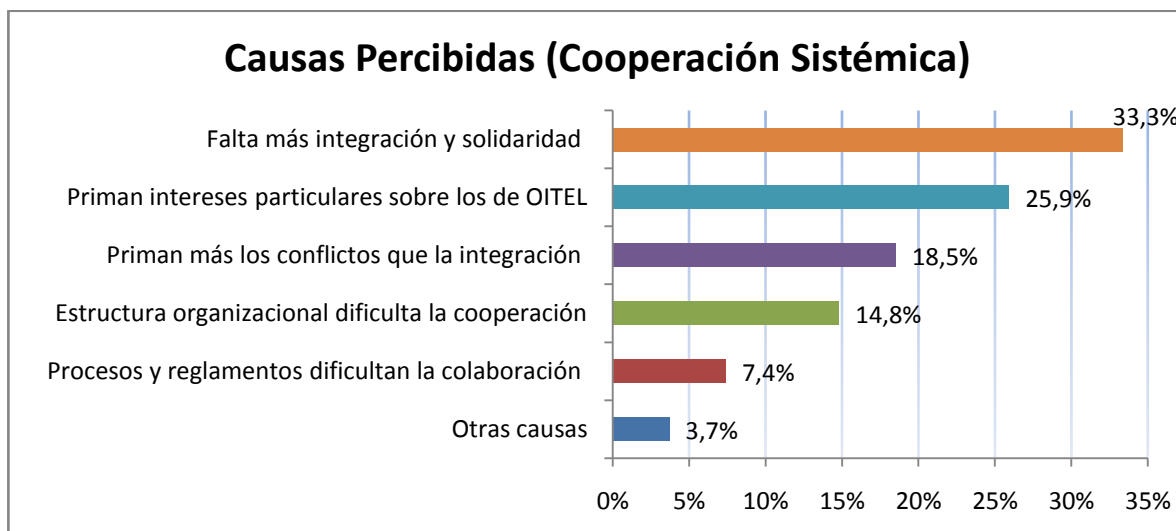


Gráfico 34. Causas de la calificación de la dimensión Cooperación Sistémica

Las “Otras Causas” indicadas por el 3.7% de los trabajadores, quienes marcaron la opción **f)** son:

Dimensión: Cooperación Sistémica	
Otras Causas	Frec
Actitud, sobre y subestimación de algunos, resentimiento, prevenciones	1
Mi área de trabajo no es prioridad para la OITEL	1

Fuente: Datos primarios

Las soluciones que los trabajadores proponen para mejorar ésta dimensión en sus respuestas a la pregunta 16.3 son:

Dimensión: Cooperación Sistémica	
Soluciones Planteadas por los Trabajadores	Frec.

Mayor comunicación, integración y cordialidad entre las áreas	2
Armonía entre las coordinaciones	1
Desarrollar un plan de procesos de manera conjunta para agilizarlos	1
Mayor compromiso institucional	1
Más integración recreativa	1

Fuente: Datos primarios

3.2.16.3 Análisis de Resultados Obtenidos.

Para la dimensión *Cooperación Sistémica*, en general se valora como **BUENA** la percepción que los colaboradores de la OITEL tienen del espíritu de ayuda de pares y superiores, con existencia de apoyo mutuo para lograr objetivos, y de que a los objetivos de la organización se les dé prioridad por encima de los objetivos o intereses particulares de individuos y grupos de presión, por lo cual se recomienda a la OITEL preservar ésta fortaleza.

La buena percepción de ésta dimensión es relativamente independiente de la antigüedad ($\rho_{xy} = -0.21$) y las principales causas que impiden una mejor calificación son “*Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes*” y “*En general, los intereses de las personas y/o grupos priman sobre los de la organización*” sugiriendo que los grupos de interés, y el juego político que inevitablemente se crea alrededor de éstos puede estar impidiendo una mejor cooperación entre los trabajadores.

3.2.17. Dimensión: RELACIÓN SIMBIÓTICA

3.2.17.1 Definición. Ésta dimensión se refiere a la percepción que los colaboradores tienen de que los dirigentes de la organización y los empleados no se perciben como “enemigos”, sino como amigos que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida común, con más y mejores beneficios para todos.

3.2.17.2 Resultados Obtenidos. El siguiente gráfico muestra la distribución de frecuencias de las calificaciones asignadas por los trabajadores a la pregunta “¿Considera usted que los directivos y jefes de la OITEL no son vistos como “enemigos”, sino como amigos, con propósitos comunes a pesar de tener funciones diferentes?” en una escala de Likert de 0 a 10:

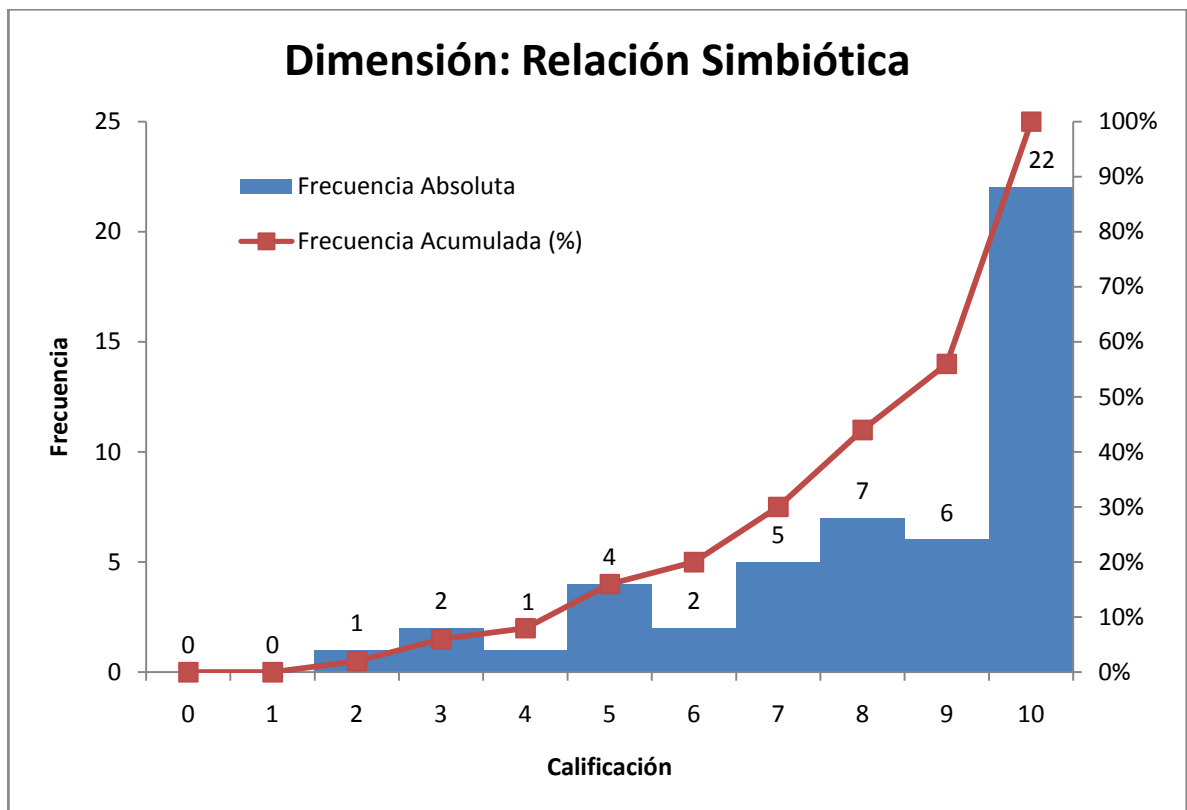


Gráfico 35. Histograma de la dimensión Relación Simbiótica

Dimensión: RELACIÓN SIMBIÓTICA						
	Datos	\bar{x}	σ	PCI	ρ_{xy}	Valoración
Total Muestra	51	8.16	2.21	19.6%	-0.40	BUENO
Contratistas	23	8.70	2.36	17.4%	-0.68	BUENO
Empleados de Planta	21	7.38	1.75	23.8%	-0.30	ACEPTABLE
Monitores	7	8.71	2.56	14.3%	NA	BUENO

Fuente: Análisis de datos primarios

Se puede observar que el valor de la calificación promedio \bar{x} para el total de la muestra es $\bar{x} = 8.16$ que corresponde a una valoración de “BUENO”, aunque se presentan algunas variaciones entre segmentos de la población, y particularmente para los trabajadores de planta la calificación promedio es $\bar{x} = 7.38$ (ACEPTABLE). La dispersión es moderada ($\sigma = 2.21$ y **PCI=19.6%**).

Resultan interesantes los Coeficientes de Correlación entre la antigüedad de los colaboradores y su calificación de la dimensión *Relación Simbiótica*, siendo para el total de la muestra $\rho_{xy} = -0.40$, y para los contratistas $\rho_{xy} = -0.68$, valor que denota un cierto grado de correlación negativa y constituye un indicio de que aunque la valoración es buena, los contratistas más antiguos tendrían una percepción ligeramente menos positiva respecto a ésta dimensión.

Las causas que los trabajadores perciben como determinantes para que ésta dimensión no reciba una calificación ideal, les fueron consultadas en la pregunta 17.2, a cuyas opciones los trabajadores respondieron de la siguiente manera:

Dimensión: Relación Simbiótica			
Causas Percibidas			
		Frec	%
A	Existe desconfianza respecto a las intenciones de los directivos de la OITEL	10	19.6%
B	Los directivos de la OITEL no muestran interés ni afinidad por las causas o las necesidades de los trabajadores y/o contratistas	8	15.7%
C	Por hechos pasados, los trabajadores están prevenidos respecto a las acciones y decisiones de los directivos	15	29.4%
D	La estructura organizacional no facilita la cooperación entre directivos y trabajadores	7	13.7%

E	La modalidad de contratación no facilita la cooperación entre directivos y trabajadores	12	23.5%
F	Otras causas	1	2.0%

Fuente: Análisis de datos primarios

El siguiente gráfico sintetiza la información anterior. El texto de las causas aparece resumido para conveniencia del lector:

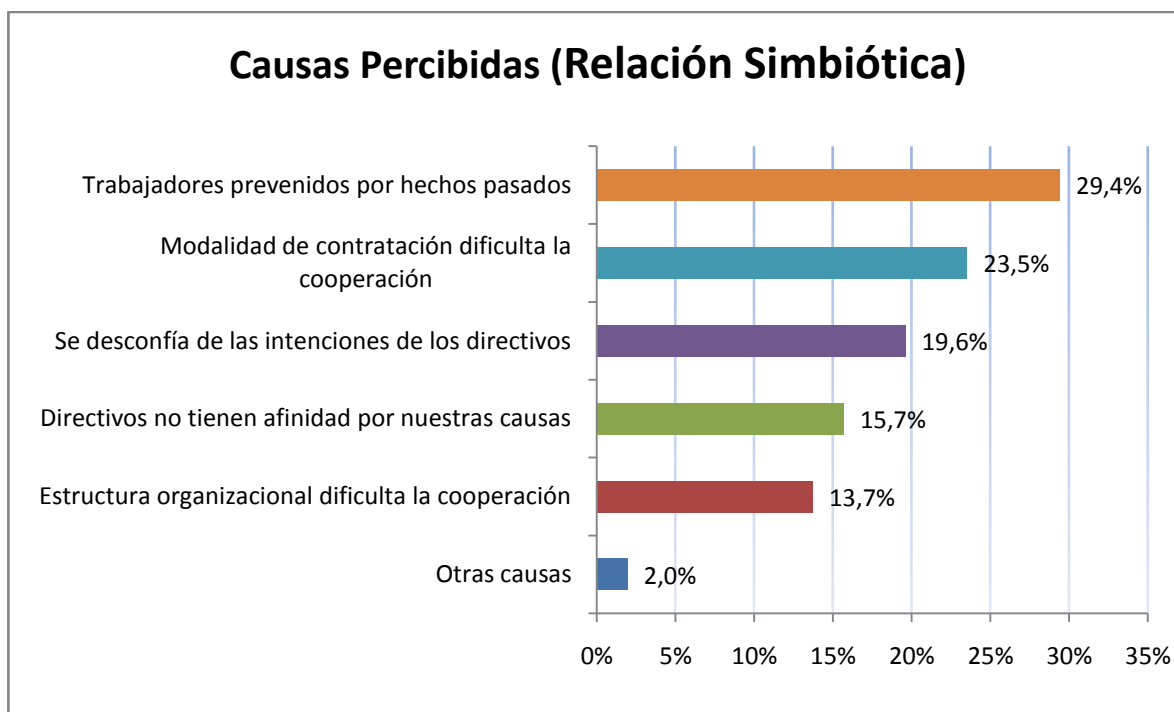


Gráfico 36 Causas de la calificación de la dimensión Relación Simbiótica

Las “Otras Causas” indicadas por el 2% de los trabajadores, quienes marcaron la opción **f)** son:

Dimensión: Relación Simbiótica	
Otras Causas	Frec
Sólo prestan atención a las personas que son del sindicato	1

Fuente: Datos primarios

Las soluciones que los trabajadores proponen para mejorar ésta dimensión en sus respuestas a la pregunta 17.3 son:

Dimensión: Relación Simbiótica	
Soluciones Planteadas por los Trabajadores	Frec.
Mejorar el sistema de vinculación	2
Reducir la discordia entre coordinaciones	1
Capacitar al recurso humano en administración	1
Mejorar cosas tan sencillas como que los jefes cuando lleguen al espacio de trabajo saluden a los contratistas	1
Mejorar la divulgación de las decisiones que se toman	1
El jefe pablo si tiene un gran carisma, pero le falta dirección, ser jefe	1

Fuente: Datos primarios

3.2.17.3 Análisis de Resultados Obtenidos.

Para la dimensión *Relación Simbiótica*, en general se valora como **BUENO** el concepto que los colaboradores de la OITEL tienen de que los dirigentes no sean “enemigos”, sino como amigos que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida común, con más y mejores beneficios para todos, por lo cual se recomienda a la OITEL preservar ésta fortaleza.

Aunque la calificación promedio es alta ($\bar{x} = 8.16$), los trabajadores más antiguos tienen una percepción ligeramente menos positiva respecto a ésta dimensión, con $\rho_{xy} = -0.40$, lo cual es aún más marcado entre los contratistas (con $\rho_{xy} = -0.68$).

Ésta correlación con la antigüedad es consistente con el hecho de que la causa con más peso registrado sea “*Por hechos pasados, los trabajadores están prevenidos respecto a las acciones y decisiones de los directivos*” con 29.4%, y que 1 de cada 5 trabajadores haya manifestado que “*Existe desconfianza respecto a las intenciones de los directivos de la OITEL*”

3.2.18. Dimensión: AGILIDAD

3.2.18.1 Definición. Ésta dimensión se refiere a la percepción que los colaboradores tienen de que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos.

3.2.18.2 Resultados Obtenidos. El siguiente gráfico muestra la distribución de frecuencias de las calificaciones asignadas por los trabajadores a la pregunta “Creo que en la OITEL las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, y permiten agilizar el trabajo de las personas” en una escala de Likert de 0 a 10:

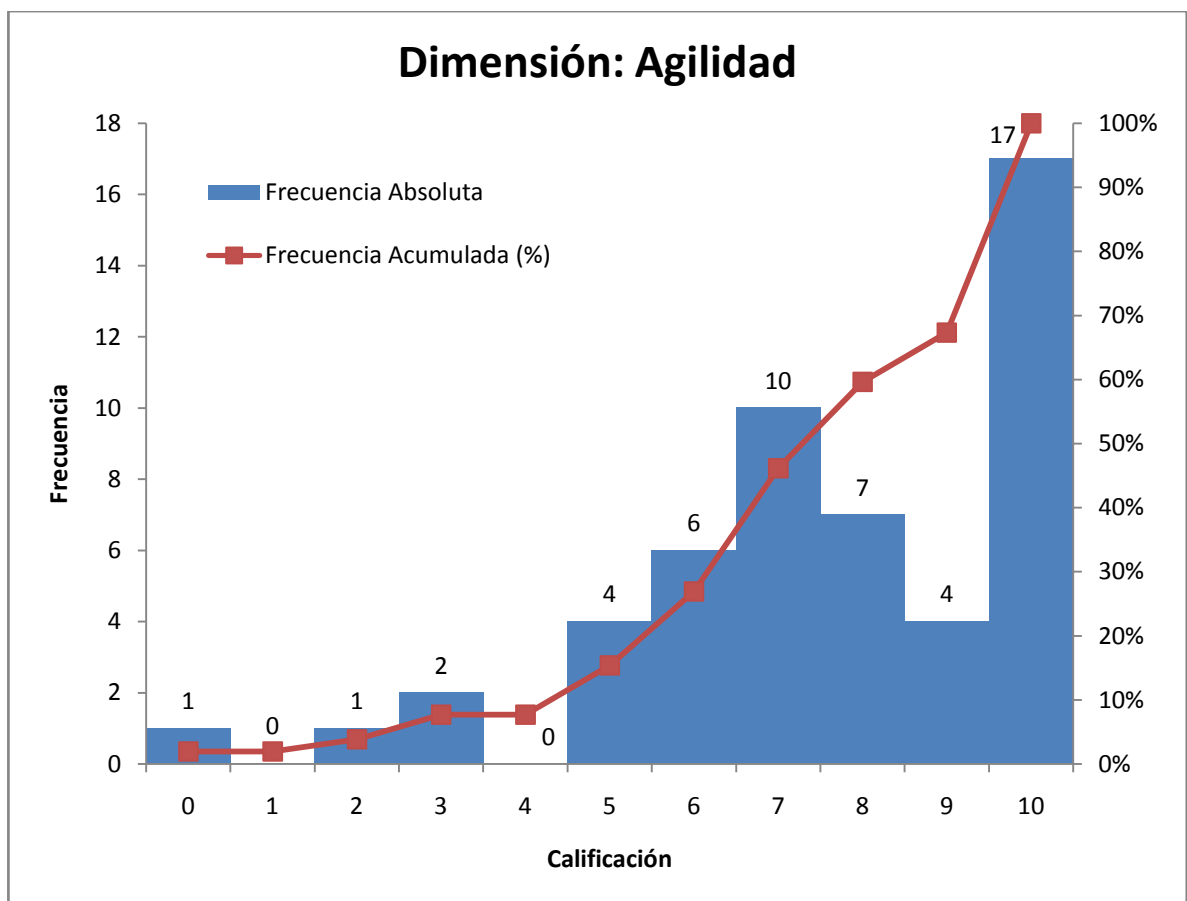


Gráfico 37. Histograma de la dimensión Agilidad

Dimensión: AGILIDAD						
	Datos	\bar{x}	σ	PCI	ρ_{xy}	Valoración
Total Muestra	53	7.66	2.36	26.4%	-0.36	ACEPTABLE
Contratistas	26	7.85	2.48	23.1%	-0.65	ACEPTABLE
Empleados de Planta	20	7.05	2.28	30.0%	-0.30	ACEPTABLE
Monitores	7	8.71	1.89	28.6%	NA	BUENO

Fuente: Análisis de datos primarios

Se puede observar que el valor de la calificación promedio \bar{x} para el total de la muestra es $\bar{x} = 7.66$ que corresponde a una valoración de “ACEPTABLE”, con una dispersión media ($\sigma = 2.36$ y **PCI=26.4%**) y pocas variaciones entre segmentos de la población, aunque para los monitores la calificación promedio es algo mayor con $\bar{x} = 8.71$ (BUENO).

Llama la atención el Coeficiente de Correlación entre la antigüedad de los colaboradores contratistas y su calificación de la dimensión *Agilidad* $\rho_{xy} = -0.65$, valor que denota un cierto grado de correlación negativa y constituye un indicio de que aunque la valoración es aceptable, los contratistas más antiguos tendrían una percepción ligeramente menos positiva respecto a ésta dimensión.

Las causas que los trabajadores perciben como determinantes para que ésta dimensión no reciba una calificación ideal, les fueron consultadas en la pregunta 18.2, a cuyas opciones los trabajadores respondieron de la siguiente manera:

Dimensión: Agilidad			
Causas Percibidas			
		Frec	%
A	Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de documentos, memos, antesalas, etc.)	13	24.5%
B	Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de los objetivos	4	7.5%
C	Hay demasiada informalidad, no existen conductos regulares, procedimientos ni procesos debidamente documentados	11	20.8%
D	Ignoro si existen o no procedimientos documentados que rijan las actividades que desempeño en la OITEL	8	15.1%
E	Existen procedimientos y procesos documentados, pero no se siguen porque son	5	9.4%

	muy engorrosos y restan agilidad		
F	Los procesos de toma de decisiones frecuentemente son lentos y tortuosos	14	26.4%
G	Hay personas o grupos que obstruyen los procesos hasta que éstos les resulten favorables	7	13.2%
H	Para cualquier decisión se depende totalmente del director general	5	9.4%
I	Otras causas	2	3.8%

Fuente: Análisis de datos primarios

El siguiente gráfico sintetiza la información anterior. El texto de las causas aparece resumido para conveniencia del lector:

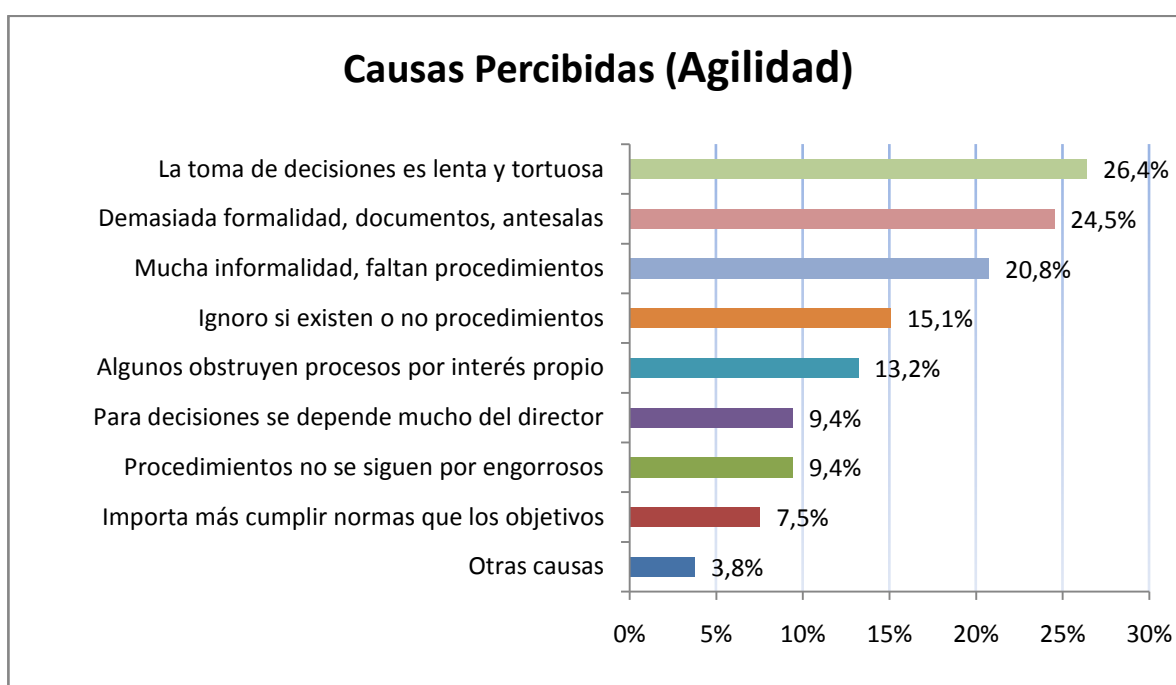


Gráfico 38. Causas de la calificación de la dimensión Agilidad

Las “Otras Causas” indicadas por el 3.8% de los trabajadores, quienes marcaron la opción **i)** son:

Dimensión: Agilidad	
Otras Causas	Frec
Desinterés, falta de responsabilidad, miedo a la toma de decisión	1
Estamos en nuevos cambios	1

Fuente: Datos primarios

Las soluciones que los trabajadores proponen para mejorar ésta dimensión en sus respuestas a la pregunta 18.3 son:

Dimensión: Agilidad	
Soluciones Planteadas por los Trabajadores	Frec.
Que el personal conozca manuales de procedimiento (y que existan)	1
Ser más flexibles en las ocasiones que lo ameritan	1
Construir un método para que los procesos sean más ágiles y lograr que sean lo más formal posible	1
Capacitación de los procesos y comunicación interna	1
Simplificar procedimientos y poner a disposición de forma simple y sencilla	1
Que haya más información	1

Fuente: Datos primarios

3.2.18.3 Análisis de Resultados Obtenidos.

Con los resultados obtenidos para la dimensión *Agilidad*, incluyendo el promedio ($\bar{x} = 7.66$) y la baja dispersión ($\sigma = 2.36$ y **PCI=26.4%**), en general se valora como **ACEPTABLE** la percepción que los colaboradores de la OITEL tienen de que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas.

En la distribución de causas se observa pocas personas manifestaron ignorar la existencia de procedimientos (15%) y bajos porcentajes de trabajadores que indiquen que *“existen procedimientos pero no se siguen porque son muy engorrosos y restan agilidad”* (9%) o que *“Para cualquier decisión se depende totalmente del director general”* (9%), resultados que en general son positivos.

Las causas principales manifestadas por los trabajadores con un 26% manifestando que *“Los procesos de toma de decisiones frecuentemente son*

lentos y tortuosos”, y un 25% indicando que *“Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de documentos, memos, antesalas, etc.)”*, pueden considerarse hasta cierto punto naturales para una institución pública como lo es la Universidad del Valle, y en la medida en que la calificación promedio es aceptable y considerando los otros aspectos positivos, se concluye que no sería pertinente recomendar acciones de mejora para la dimensión Agilidad.

3.2.19. Dimensión: SELECCIÓN DE PERSONAL E INDUCCIÓN

3.2.19.1 Definición. Ésta dimensión se unieron dos de los factores definidos por Álvarez (1995). El primero se refiere a la percepción que los colaboradores tienen de que la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, y el segundo a que los procesos de inducción les permitan a los trabajadores y a sus compañeros adaptarse rápida y adecuadamente a las exigencias de su trabajo.

3.2.19.2 Resultados Obtenidos. El siguiente gráfico muestra la distribución de frecuencias de las calificaciones asignadas por los trabajadores a la pregunta “¿Considera usted que la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores, cuentan con los conocimientos y el talento necesarios para ejercerlas, son personas agradables, y reciben la inducción suficiente para adaptarse adecuadamente a las necesidades de su trabajo con la OITEL?” en una escala de Likert de 0 a 10:

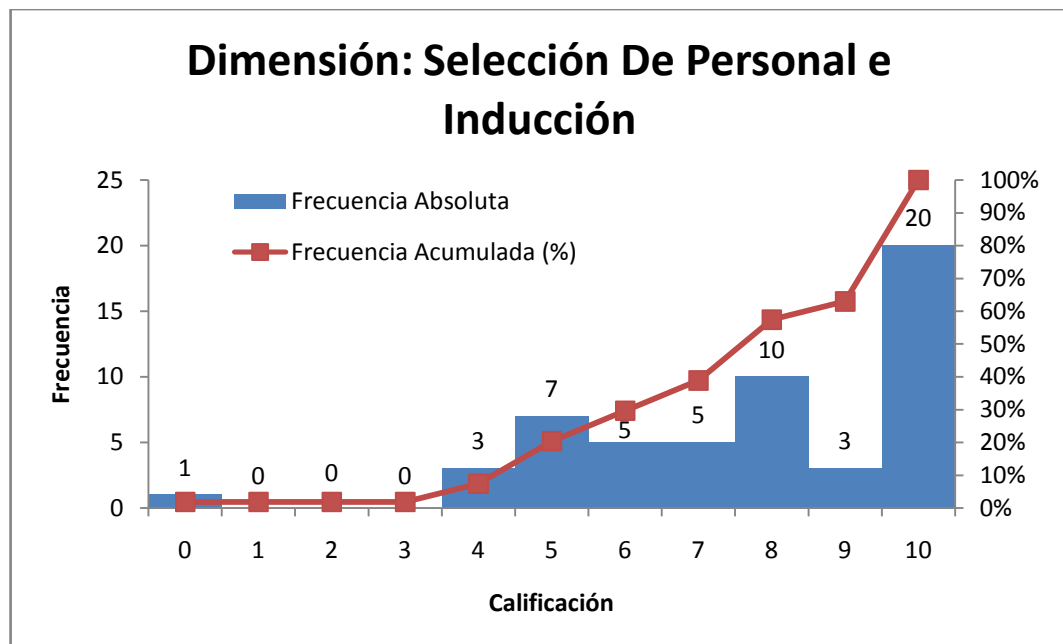


Gráfico 39. Histograma de la dimensión Selección De Personal e Inducción

Dimensión: SELECCIÓN DE PERSONAL E INDUCCIÓN						
	Datos	\bar{x}	σ	PCI	ρ_{xy}	Valoración
Total Muestra	55	7.73	2.29	30.9%	-0.31	ACEPTABLE
Contratistas	27	8.37	2.37	14.8%	-0.41	BUENO
Empleados de Planta	21	6.81	1.97	52.4%	-0.04	REGULAR
Monitores	7	8.00	2.24	28.6%	NA	BUENO

Fuente: Análisis de datos primarios

Se puede observar que el valor de la calificación promedio \bar{x} para el total de la muestra es $\bar{x} = 7.73$ lo cual sugeriría una valoración de “ACEPTABLE”, no obstante dicha calificación promedio varía considerablemente entre segmentos de la población de trabajadores, siendo $\bar{x} = 6.81$ (REGULAR) para los empleados de planta, $\bar{x} = 8.37$ (BUENO) para los contratistas, y $\bar{x} = 8.00$ para los monitores. La dispersión es moderada ($\sigma = 2.29$ y **PCI=30.9%**) pero se observa concentración del descontento en los trabajadores de planta, más de la mitad de los cuales asignó una calificación menor o igual a 6 a éste aspecto (**PCI=52.4%**).

El Coeficiente de Correlación entre la antigüedad de los trabajadores y su calificación de ésta dimensión no es bajo ($\rho_{xy} = -0.31$), especialmente en el caso de los contratistas ($\rho_{xy} = -0.41$), siendo esto un ligero indicio de que la percepción de ésta dimensión disminuiría levemente con la antigüedad.

Las causas que los trabajadores perciben como determinantes para que ésta dimensión no reciba una calificación ideal, les fueron consultadas en la pregunta 19.2, a cuyas opciones los trabajadores respondieron de la siguiente manera:

Dimensión: Selección De Personal e Inducción			
Causas Percibidas		Frec	%
A	No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la selección de nuevos colaboradores	23	41.8%
B	No se validan suficientemente los conocimientos ni el talento de nuevos colaboradores o contratistas	18	32.7%
C	No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores	17	30.9%
D	No recibí inducción cuando empecé a trabajar con la OITEL	11	20.0%
E	La OITEL tiene procesos de inducción pero no son efectivos	10	18.2%
F	Otras causas	1	1.8%

Fuente: Análisis de datos primarios

El siguiente gráfico sintetiza la información anterior. El texto de las causas aparece resumido para conveniencia del lector:

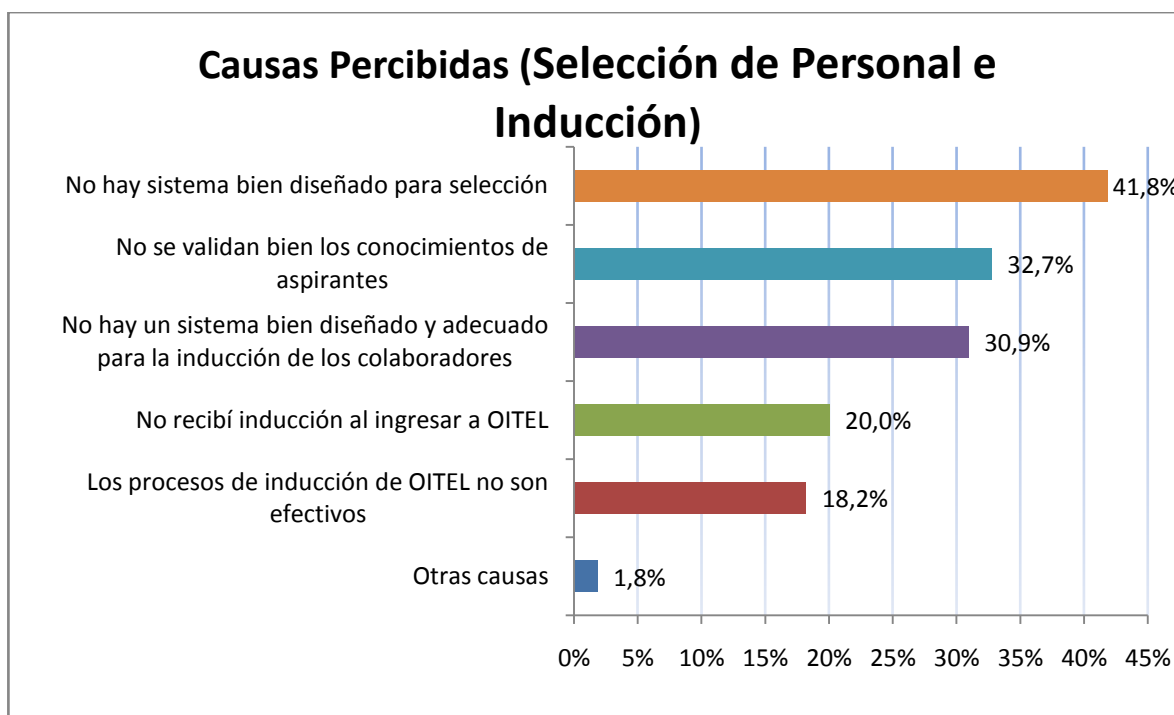


Gráfico 40. Causas de la calificación de la dimensión Selección De Personal e Inducción

Las “Otras Causas” indicadas por el 1.8% de los trabajadores, quienes marcaron la opción **f)** son:

Dimensión: Selección De Personal e Inducción	
Otras Causas	Frec
El proceso de selección no está bien orientado	1

Fuente: Datos primarios

Las soluciones que los trabajadores proponen para mejorar ésta dimensión en sus respuestas a la pregunta 19.3 son:

Dimensión: Selección De Personal e Inducción	
Soluciones Planteadas por los Trabajadores	Frec.
Crear documentación para perfiles y para la inducción de cada área	1
Implementar un mejor sistema de inducciones con personal capacitado para ofrecerla	1
En las convocatorias internas, los jefes de la OITEL deberían participar en la selección de las personas que llegan (ascenso y traslados)	1
Que las personas que evalúan sean preferiblemente el jefe inmediato	1
Diseñar inducciones, capacitaciones, pruebas de aceptación, deben ser realizadas por personal de la OITEL.	1
Hay unos "manuales operativos" pero están desactualizados, y nadie da una inducción usándolos, debería corregirse esto.	1
Existen contratistas nuevos con algunas falencias en lo que hacen, hay que mejorar los procesos de selección.	1

Fuente: Datos primarios

3.2.19.3 Análisis de Resultados Obtenidos.

Aunque para la dimensión *Selección de Personal e Inducción* la calificación promedio del total de trabajadores participantes en el estudio ($\bar{x} = 7.73$), corresponde al nivel de ACEPTABLE, Al considerar que entre los empleados de planta la calificación promedio es $\bar{x} = 6.81$ (REGULAR) y que más de la mitad de éstos asignó una calificación menor o igual a 6 a éste aspecto (**PCI=52.4%**), lleva a valorar como **REGULAR** la percepción que los colaboradores de la OITEL tienen de que la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores,

además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destaquen por su calidad humana, y reciban procesos de inducción que les permitan adaptarse rápida y adecuadamente a las exigencias de su trabajo.

El descontento entre los trabajadores de planta respecto a la calidad del personal contratado es evidente al analizar la distribución de causas por población, encontrando que **62%** de los trabajadores de planta consideran que *“No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la selección de nuevos colaboradores”* y **47%** considera que *“No se validan suficientemente los conocimientos ni el talento de nuevos colaboradores o contratistas”*, observaciones que resultan particularmente relevantes ante el considerable incremento en los últimos meses de la vinculación de contratistas.

En una organización sin acceso a servicios profesionales de selección y contratación, es deseable como mínimo mantener para las distintas labores y actividades de sus procesos, un listado de competencias técnicas y campos de conocimiento específicos, y obtener para cada competencia un instrumento de medición sencillo, predefinido y de fácil aplicación, de manera que al momento de requerir la vinculación de personal contratista se pueda recurrir a ese banco de instrumentos para construir rápidamente una herramienta de evaluación o “prueba técnica” que permita garantizar que las personas seleccionadas tengan el talento y conocimientos suficientes para satisfacer las necesidades que sean propósito de su vinculación, y que a la vez sirva como filtro para preseleccionar a las personas a quienes se aplicarán otros instrumentos como entrevistas, que permitan evaluar su calidad humana y actitudes estén alineadas con las necesidades de la OITEL.

Se recomienda a la OITEL adoptar al menos para la vinculación de contratistas, un sistema de convocatoria, selección y evaluación predefinido y que incorpore instrumentos de verificación de competencias, conocimientos y actitudes, que

permita corregir la inconformidad manifiesta del personal de planta con los procesos de selección de sus compañeros colaboradores.

Considerando que el 30.9% de los trabajadores manifestó que *“No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores”* y el comentario de que *“Hay unos manuales operativos pero están desactualizados, y nadie da una inducción usándolos”*, resulta pertinente recomendar a la OITEL programar la revisión de sus programas de inducción de parte de los líderes y coordinadores, de manera que se cuente con medios actualizados e idóneos para realizar las inducciones de nuevo personal.

3.2.20. Dimensión: AUTONOMÍA INDIVIDUAL

3.2.20.1 Definición. Ésta dimensión se refiere a la percepción que los colaboradores tienen de ser tratados como adultos responsables y de conservar para sí mismos un cierto grado de poder de decisión respecto a su trabajo.

3.2.20.2 Resultados Obtenidos. El siguiente gráfico muestra la distribución de frecuencias de las calificaciones asignadas por los trabajadores a la pregunta “Siento que en mi trabajo con la OITEL se me trata como adulto, como persona con responsabilidad e independencia, y la OITEL me permite conservar para mi mismo un cierto grado de poder de decisión respecto a mi trabajo” en una escala de Likert de 0 a 10:

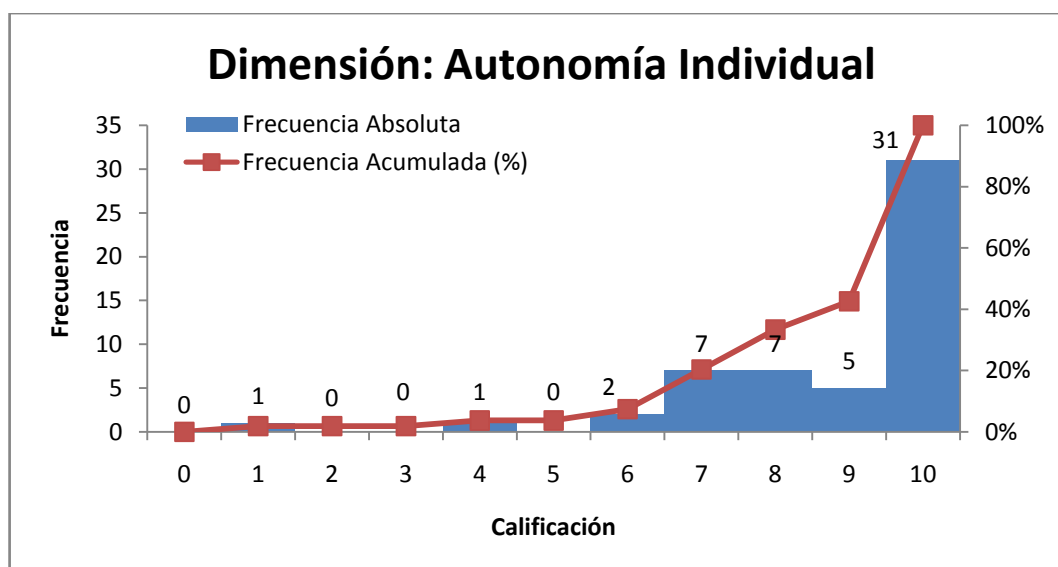


Gráfico 41. Histograma de la dimensión Autonomía Individual

Dimensión: AUTONOMÍA INDIVIDUAL						
	Datos	\bar{x}	σ	PCI	ρ_{xy}	Valoración
Total Muestra	55	8.85	1.79	7.3%	-0.06	BUENO
Contratistas	27	9.37	1.04	0.0%	-0.41	EXCELENTE
Empleados de Planta	21	8.62	1.53	9.5%	0.33	BUENO
Monitores	7	7.57	3.60	28.6%	NA	ACEPTABLE

Fuente: Análisis de datos primarios

Se puede observar que el valor de la calificación promedio \bar{x} para el total de la muestra es $\bar{x} = 8.85$ (BUENO), con algo de variación entre segmentos de la población, siendo $\bar{x} = 9.37$ (EXCELENTE) para los contratistas, $\bar{x} = 8.62$ (BUENO) para los empleados de planta, y un ACEPTABLE $\bar{x} = 7.57$ para los monitores. La dispersión es bastante baja para el total de la muestra ($\sigma = 1.79$ y $PCI=7.3\%$) y para los segmentos de población, excepto para los monitores ($\sigma = 3.60$ y $PCI=28.6\%$).

El Coeficiente de Correlación entre la antigüedad de los trabajadores y su calificación de la dimensión Autonomía Individual es bastante bajo ($\rho_{xy} = -0.06$).

Las causas que los trabajadores perciben como determinantes para que ésta dimensión no reciba una calificación ideal, les fueron consultadas en la pregunta 20.2, a cuyas opciones los trabajadores respondieron de la siguiente manera:

Dimensión: Autonomía Individual			
Causas Percibidas		Frec	%
A	No tengo autonomía en el manejo de mi tiempo	4	7.3%
B	Creo que no son necesarios algunos de los controles que están aplicando sobre mi trabajo	4	7.3%
C	No puedo tomar ninguna decisión relativa a mi trabajo	4	7.3%
D	Puedo tomar algunas pequeñas decisiones relativas a mi trabajo, pero en la mayoría de las veces debo consultarlo con mi jefe o con otros	12	21.8%
E	Mi jefe frecuentemente contradice decisiones que yo he tomado, o me desautoriza	2	3.6%
F	Siento que frecuentemente desconfían de mis decisiones, o de mi criterio	7	12.7%
G	Otras causas	2	3.6%

Fuente: Análisis de datos primarios

El siguiente gráfico sintetiza la información anterior. El texto de las causas aparece resumido para conveniencia del lector:

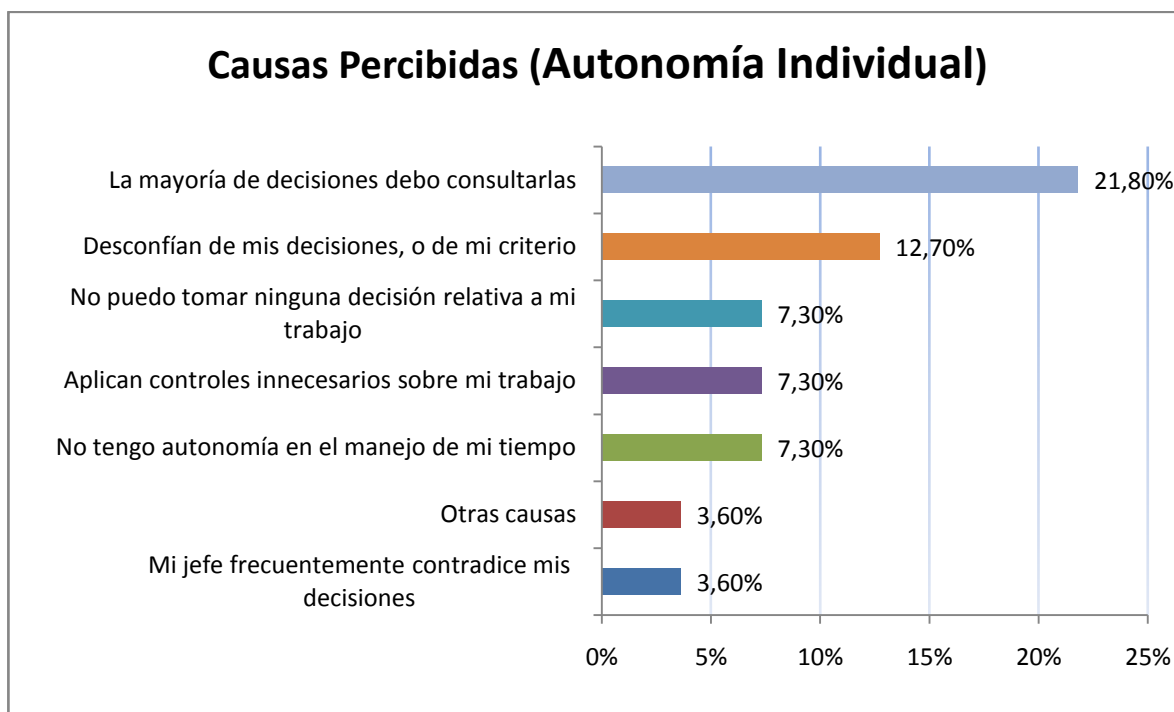


Gráfico 42. Causas de la calificación de la dimensión Autonomía Individual

Las “Otras Causas” indicadas por el 3.6% de los trabajadores, quienes marcaron la opción **g)** son:

Dimensión: Autonomía Individual	
Otras Causas	Frec
Cualquier plan es condicionado por intereses administrativos y los jefes regularmente acceden a cambiarlo	1
Descontextualización o falta de conocimiento suficiente	1

Fuente: Datos primarios

Las soluciones que los trabajadores proponen para mejorar ésta dimensión en sus respuestas a la pregunta 20.3 son:

Dimensión: Autonomía Individual	
Soluciones Planteadas por los Trabajadores	Frec.
Fijar límites y funciones específicas	1

Respetar las decisiones de profesionales con más experiencia	1
Consultar a las personas con experiencia	1
Deberían revisar aleatoriamente lo que hago de vez en cuando	1
Confiar más en el personal de planta y no imponerles ni contradecirles las decisiones	1

Fuente: Datos primarios

3.2.20.3 Análisis de Resultados Obtenidos.

Para la dimensión *Autonomía Individual*, con una calificación promedio de $\bar{x} = 9.37$ para los contratistas y $\bar{x} = 8.62$ para los empleados de planta, con una baja dispersión y baja correlación con la antigüedad, en general se valora como BUENA la percepción que los colaboradores de la OITEL tienen de ser tratados como adultos responsables y de conservar para sí mismos un cierto grado de poder de decisión respecto a su trabajo, constituyendo ésta una fortaleza a preservar. La única causa sobresaliente: *“Puedo tomar algunas pequeñas decisiones relativas a mi trabajo, pero en la mayoría de las veces debo consultarlo con mi jefe o con otros”* (21.8%) bajo la luz de la buena calificación promedio se interpreta como una consecuencia natural de la estructura jerárquica de la organización que regula la toma de decisiones, que no amerita afectar la valoración de la dimensión.

3.2.21. Dimensión: EJERCICIO DEL PODER

3.2.21.1 Definición. En ésta dimensión, planteada por Likert (1967) se pretende medir la percepción de los trabajadores de la OITEL de que actúan más por convicción que bajo la influencia de alguna forma de poder, las cuales French y Raven (1959) tipifican como poder referente, poder experto, poder de recompensa, poder coercitivo y poder legal. Se formula la pregunta en términos de *convicción* con el propósito de medir lo que French y Raven conceptualizan como *“resistencia”*.

3.2.21.2 Resultados Obtenidos. El siguiente gráfico muestra la distribución de frecuencias de las calificaciones asignadas por los trabajadores a la pregunta *“Creo que en mis labores para la OITEL generalmente actúo más por convicción que por manipulación por parte de otros, temor, coacción o imposición de órdenes.”* en una escala de Likert de 0 a 10:

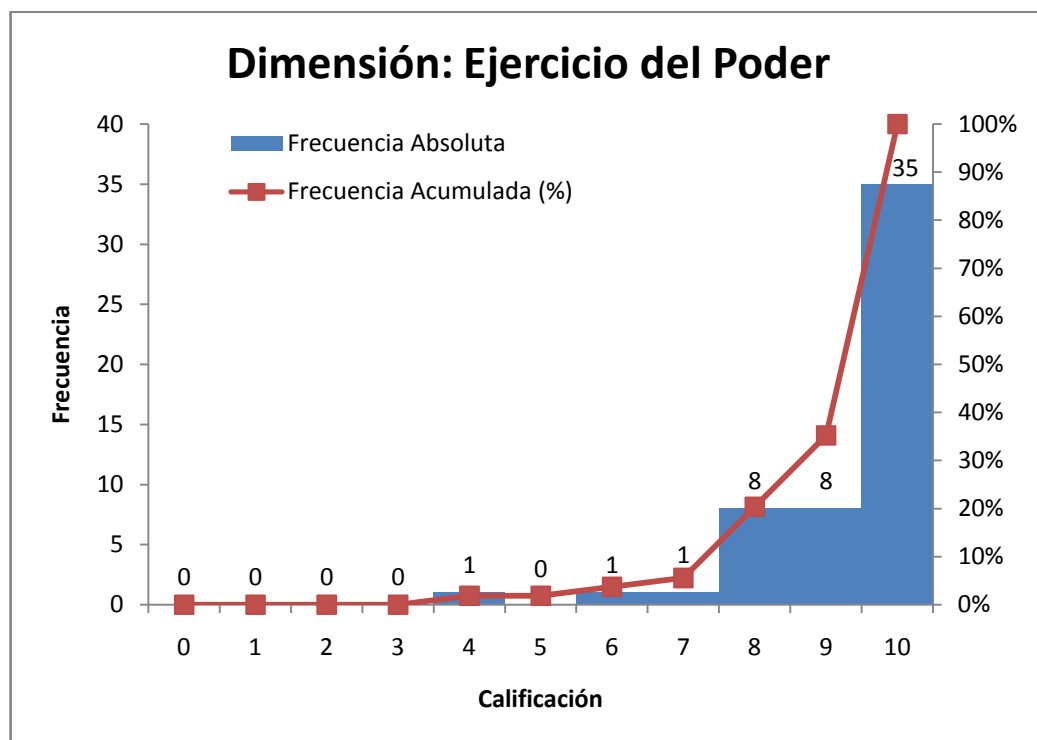


Gráfico 43. Histograma de la dimensión Ejercicio del Poder

Dimensión: EJERCICIO DEL PODER						
	Datos	\bar{x}	σ	PCI	ρ_{xy}	Valoración
Total Muestra	55	9.33	1.19	3.6%	-0.39	EXCELENTE
Contratistas	27	9.78	0.51	4.8%	-0.44	EXCELENTE
Empleados de Planta	21	8.95	1.20	0.0%	-0.31	BUENO
Monitores	7	8.71	2.21	14.3%	NA	BUENO

Fuente: Análisis de datos primarios

Se puede observar que el valor de la calificación promedio \bar{x} para el total de la muestra es $\bar{x} = 9.33$ (EXELENTE) con variaciones mínimas entre segmentos de la población. La dispersión es muy baja ($\sigma = 1.19$ y **PCI=3.6%**).

El Coeficiente de Correlación entre la antigüedad de los colaboradores y su calificación de ésta dimensión, no es particularmente bajo ($\rho_{xy} = -0.39$).

Las causas que los trabajadores perciben como determinantes para que ésta dimensión no reciba una calificación ideal, les fueron consultadas en la pregunta 21.2, a cuyas opciones los trabajadores respondieron de la siguiente manera:

Dimensión: Ejercicio del Poder			
Causas Percibidas		Frec	%
A	En ocasiones me veo obligado a obrar conforme a reglamentos, aún en contra de mis convicciones	2	3.6%
B	En ocasiones me veo obligado a tomar ciertas acciones para satisfacer la presión de compañeros o de grupos	3	5.5%
C	Frecuentemente desconozco el propósito de las tareas que se me asignan	2	3.6%
D	En ocasiones mi jefe no logra convencerme de la pertinencia, necesidad , o conveniencia de realizar lo que me solicita	6	10.9%
E	En ocasiones me veo obligado a actuar de cierta manera para evitar sanciones	3	5.5%
F	En ocasiones no tengo los recursos para hacer las cosas como debería, por lo que debo hacerlas de otra manera	12	21.8%
G	Otras causas	2	3.6%

Fuente: Análisis de datos primarios

El siguiente gráfico sintetiza la información anterior. El texto de las causas aparece

resumido para conveniencia del lector:

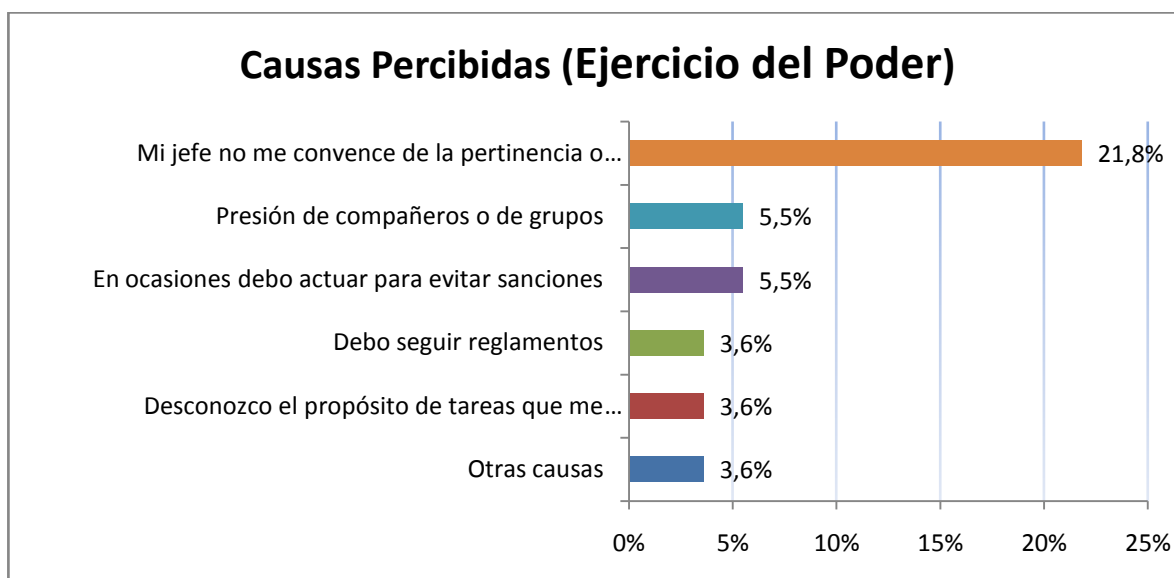


Gráfico 44. Causas de la calificación de la dimensión Ejercicio del Poder

Las “Otras Causas” indicadas por el 4% de los trabajadores, quienes marcaron la opción **g)** son:

Dimensión: Ejercicio del Poder	
Otras Causas	Frec
Pesa más la opinión de los directivos o de ciertos mandos medios de la Universidad	1
Cuando lo hacen cargo a uno de algo que no sabe, o para lo que no hay tiempo y se sobrecargan actividades	1

Fuente: Datos primarios

Las soluciones que los trabajadores proponen para mejorar ésta dimensión en sus respuestas a la pregunta 21.3 son:

Dimensión: Ejercicio del Poder	
Soluciones Planteadas por los Trabajadores	Frec.
Se debe tratar de ir a la par con la tecnología	1

Informar de lo que se está por realizar	1
Compromiso institucional, capacitación	1
Más apoyo de directivas y recursos	1
Más diálogo con los subalternos	1

Fuente: Datos primarios

3.2.21.3 Análisis de Resultados Obtenidos.

Los resultados obtenidos evidencian que en general la *resistencia interna* que experimentan los colaboradores de la OITEL en sus actividades diarias es mínima, de lo que se infiere que las fuentes de poder utilizadas por sus pares y superiores son las adecuadas, lo que lleva a valorar la dimensión *Ejercicio del Poder* como EXCELENTE, y constitutiva de una fortaleza a preservar.

3.2.22. Dimensión: TOMA DE RIESGOS Y DESAFÍOS

3.2.22.1 Definición. Ésta dimensión, propuesta por Litwin y Stringer (1968) se refiere a la percepción que los colaboradores tienen del nivel de desafío de su trabajo y de la medida en que la empresa toma riesgos calculados.

3.2.22.2 Resultados Obtenidos. El siguiente gráfico muestra la distribución de frecuencias de las calificaciones asignadas por los trabajadores a la pregunta *“Creo que los riesgos en que incurren los proyectos para la OITEL en que yo participo son riesgos calculados, generalmente me siento de acuerdo y a gusto con el tipo y nivel de dichos riesgos, y creo que los desafíos a los que me enfrento en mi día a día son manejables”* en una escala de Likert de 0 a 10:

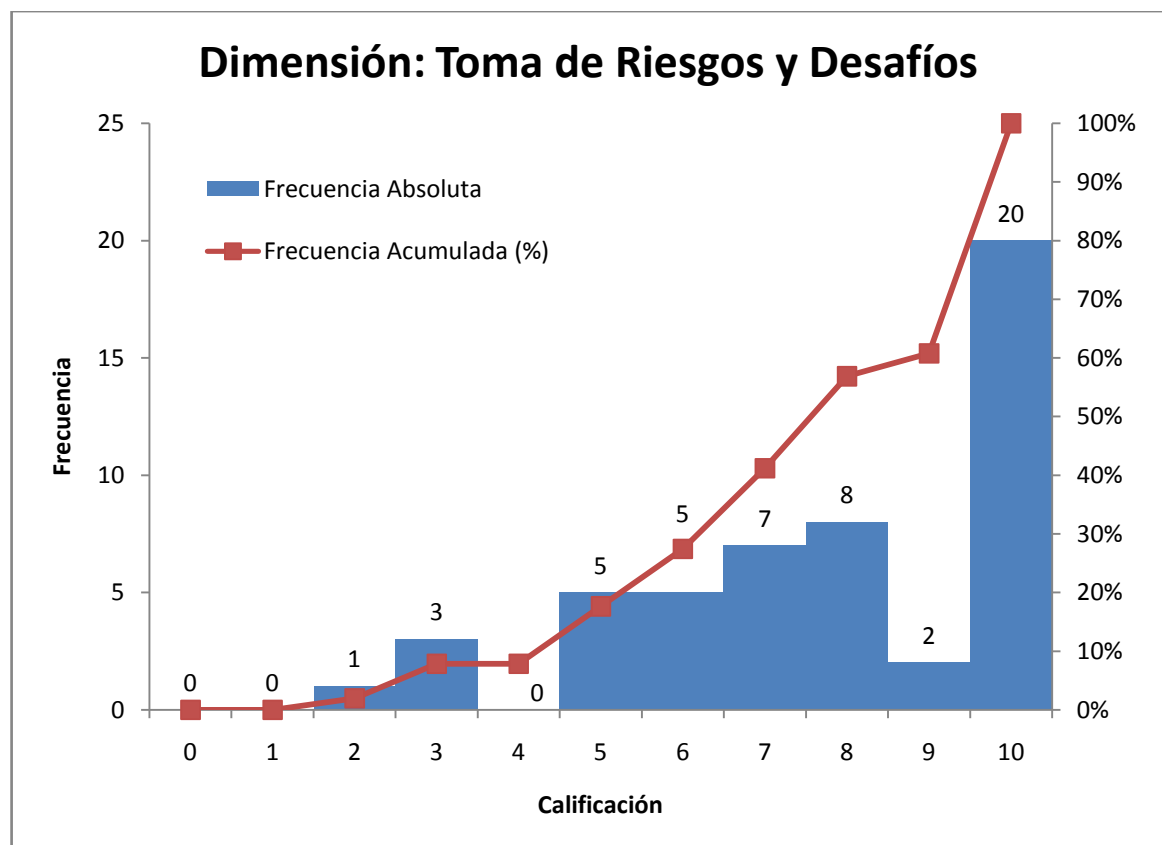


Gráfico 45. Histograma de la dimensión Toma de Riesgos y Desafíos

Dimensión: TOMA DE RIESGOS Y DESAFÍOS						
	Datos	\bar{x}	σ	PCI	ρ_{xy}	Valoración
Total Muestra	52	7.77	2.27	26.9%	-0.14	ACEPTABLE
Contratistas	26	8.00	2.10	23.1%	-0.38	BUENO
Empleados de Planta	20	7.05	2.39	35.0%	0.23	ACEPTABLE
Monitores	6	9.17	2.04	16.7%	NA	EXCELENTE

Fuente: Análisis de datos primarios

Se puede observar que el valor de la calificación promedio \bar{x} para el total de la muestra es $\bar{x} = 7.77$ lo cual sugeriría una valoración de “ACEPTABLE”, no obstante dicha calificación promedio varía considerablemente entre segmentos de la población de trabajadores, desde un muy alto $\bar{x} = 9.17$ (EXCELENTE) para los monitores, un $\bar{x} = 8.00$ (BUENO) para los contratistas, hasta un $\bar{x} = 7.05$ (ACEPTABLE) para los trabajadores de planta. La dispersión es moderada ($\sigma = 2.26$) pero sobresale el que uno de cada tres empleados le asignó una calificación inferior o igual a 6 (**PCI = 35.0%**).

El Coeficiente de Correlación entre la antigüedad de los trabajadores y su calificación de la dimensión Consenso es bastante bajo ($\rho_{xy} = -0.14$).

Las causas que los trabajadores perciben como determinantes para que ésta dimensión no reciba una calificación ideal, les fueron consultadas en la pregunta 22.2, a cuyas opciones los trabajadores respondieron de la siguiente manera:

Dimensión: Toma de Riesgos y Desafíos			
Causas Percibidas		Frec	%
A	Creo que los jefes muchas veces no son conscientes de los riesgos en que incurren los proyectos en la OITEL	22	42.3%
B	Creo que existe la cultura de que cualquier problema que surja lo resolveremos los trabajadores a como dé lugar, en lugar de una cultura de prevención y manejo del riesgo	15	28.8%
C	Frecuentemente me enfrento a niveles de incertidumbre en mis proyectos, que creo están por fuera de los niveles deseables	13	25.0%
D	Frecuentemente me veo enfrentado a desafíos que están por encima de mis conocimientos, disponibilidad de tiempo, o recursos	11	21.2%

E	En ocasiones, actividades que creía manejables se convierten en problemas, y eso ocurre más frecuentemente que lo que yo considero normal	7	13.5%
F	Otras causas	2	3.8%

Fuente: Análisis de datos primarios

El siguiente gráfico sintetiza la información anterior:

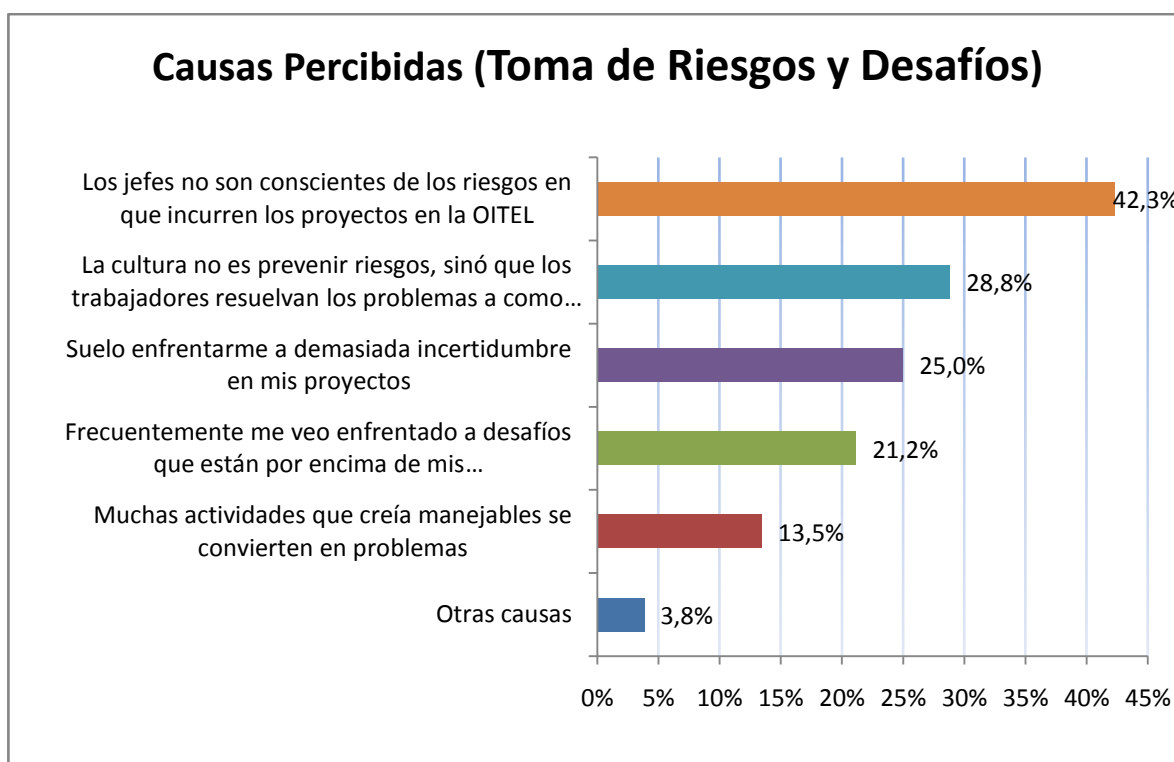


Gráfico 46. Causas de la calificación de la dimensión Toma de Riesgos y Desafíos

Las “Otras Causas” indicadas por el 3.8% de los trabajadores, quienes marcaron la opción **f)** son:

Dimensión: Toma de Riesgos y Desafíos	
Otras Causas	Frec
Desinterés en el trabajo participativo y colaborativo	1
Hay que calcular mejor los riesgos	1

Fuente: Datos primarios

Las soluciones que los trabajadores proponen para mejorar ésta dimensión en sus

respuestas a la pregunta 22.3 son:

Dimensión: Toma de Riesgos y Desafíos	
Soluciones Planteadas por los Trabajadores	Frec.
Mayor organización, planificación de los proyectos con sus riesgos, y seguimiento	3
Los jefes deberían tener formación y experiencia en gestión de proyectos	1
Planeación y asesorías	1
Se debe crear una cultura y empezar a investigar sobre una metodología de estimación de tiempos y riesgos que sea realmente efectiva	1
Análisis y estudio objetivo de proyectos	1
Capacitación y planificación adecuada	1
Mejor manejo de cargas y tiempos	1
Comunicación y trabajo participativo y colaborativo	1
Prevenir riesgos aún sin mucho presupuesto	1

Fuente: Datos primarios

3.2.22.3 Análisis de Resultados Obtenidos.

La calificación promedio es de $\bar{x} = 7.77$ (ACEPTABLE), aunque **42.3%** de los colaboradores manifestaran creer que *“los jefes muchas veces no son conscientes de los riesgos en que incurren los proyectos en la OITEL”*, y uno de cada tres empleados de planta le asignó una calificación inferior o igual a 6 (**PCI = 35.0%**).

La preocupación parece mayor entre los trabajadores de planta, quienes asignan en promedio una calificación casi regular ($\bar{x} = 7.05$) y entre quienes el **43%** indicó creer que *“existe la cultura de que cualquier problema que surja lo resolveremos los trabajadores a como dé lugar, en lugar de una cultura de prevención y manejo del riesgo”*.

Estas observaciones llevan a valorar como **REGULAR** la percepción que los colaboradores de la OITEL tienen del nivel de desafío de su trabajo y de la medida en que la empresa toma riesgos calculados,

En general, se recomienda a la OITEL capacitar a sus coordinadores y líderes en las prácticas que el Modelo de Capacidad y Madurez para el desarrollo de software (CMMi) recomienda para la gestión de riesgos (RSKM), para adoptarlas en sus procesos y operaciones, incluyendo en particular:

- Elaborar al inicio de cada proyecto un documento en el que se identifiquen y analicen los riesgos que de materializarse podrían afectar al proyecto, estimando la probabilidad e impacto de cada uno, y definiendo estrategias de mitigación, y pautas para el monitoreo de los riesgos identificados.
- Asegurar la participación en la elaboración del documento, de representantes de todos los grupos de Stakeholders (usuarios, desarrolladores, líderes y patrocinadores del proyecto), preferiblemente mediante una sesión de tormenta de ideas.
- Analizar cada riesgo identificado para definir los siguientes parámetros e incluirlos en el documento:
 - Probabilidad estimada de materialización del riesgo.
 - Consecuencias previsibles de dicha materialización.
 - Indicadores u observables que permitan monitorear el riesgo.
 - Umbrales que de ser superados por los indicadores requerirán acciones de mitigación del riesgo.
 - Intervalos de tiempo para monitoreo de los indicadores.
 - Acciones posibles de mitigación del riesgo y control de daños.
- Revisar y actualizar al final de cada fase en la entrega de hito importante el documento de gestión de riesgos del proyecto.

3.2.23. Dimensión: BALANCE VIDA - TRABAJO

3.2.23.1 Definición. Ésta dimensión se refiere a la percepción que los colaboradores tienen de que la organización para la que trabajan se preocupa por respetar el balance entre el trabajo y la vida personal y familiar, o si por el contrario exige demostraciones de “*compromiso*” con el trabajo por encima de su vida personal.

3.2.23.2 Resultados Obtenidos. El siguiente gráfico muestra la distribución de frecuencias de las calificaciones asignadas por los trabajadores a la pregunta “¿Cree usted que la empresa para la que trabaja (sea Univalle, CEDI, Fundación Universidad, u otra) se preocupa por respetar el balance entre vida y trabajo de sus colaboradores?” en una escala de Likert de 0 a 10:

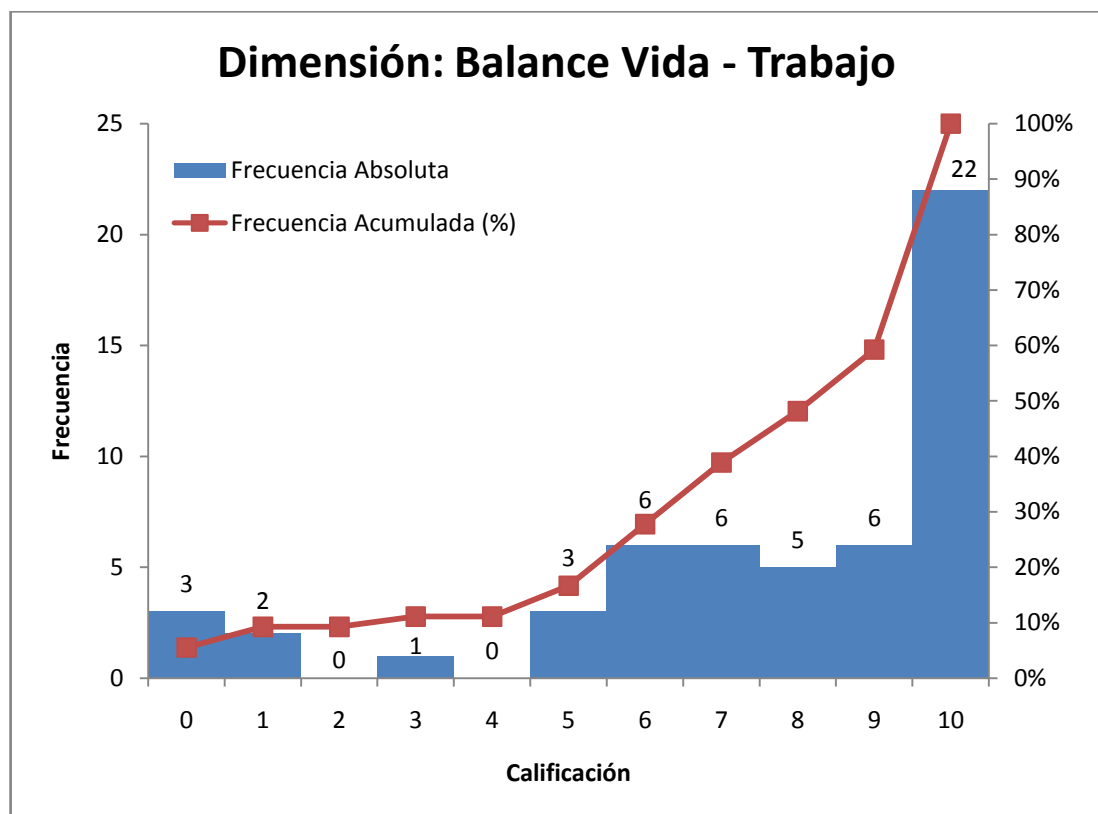


Gráfico 47. Histograma de la dimensión Balance Vida - Trabajo

Dimensión: BALANCE VIDA - TRABAJO						
	Datos	\bar{x}	σ	PCI	ρ_{xy}	Valoración
Total Muestra	55	7.67	2.93	27.3%	0.03	ACEPTABLE
Contratistas	27	7.33	3.44	29.6%	-0.43	ACEPTABLE
Empleados de Planta	21	8.05	1.88	28.6%	0.13	BUENO
Monitores	7	7.86	3.36	14.3%	NA	ACEPTABLE

Fuente: Análisis de datos primarios

Se puede observar que el valor de la calificación promedio \bar{x} para el total de la muestra es $\bar{x} = 7.67$ (ACEPTABLE), mostrando una ligera variación entre segmentos de la población de trabajadores, siendo $\bar{x} = 7.33$ (ACEPTABLE) para los contratistas, $\bar{x} = 8.05$ (BUENO) para los empleados de planta, y $\bar{x} = 7.86$ (ACEPTABLE) para los monitores. La dispersión es relativamente alta ($\sigma = 2.93$ y **PCI=27.3%**) lo cual se corrobora al observar en el histograma que 9% de los trabajadores asignaron una calificación de 1 o inferior, sugiriendo esto que aunque la dimensión aparente ser buena en general, para el 9% de los colaboradores de la OITEL el balance entre vida y trabajo es pésimo.

Llama la atención el Coeficiente de Correlación entre la antigüedad de los contratistas y su calificación de la dimensión *Balance Vida - Trabajo*: $\rho_{xy} = -0.43$, que si bien no denota una correlación fuerte, tampoco es un coeficiente despreciable para un fenómeno humano, y constituye un indicio de que los empleados contratistas más antiguos tendrían una percepción ligeramente menos positiva respecto a ésta dimensión.

Las causas que los trabajadores perciben como determinantes para que ésta dimensión no reciba una calificación ideal, les fueron consultadas en la pregunta 23.2, a cuyas opciones los trabajadores respondieron de la siguiente manera:

Dimensión: Balance Vida - Trabajo			
Causas Percibidas		Frec	%
A	La organización no se preocupa por el balance Vida-Trabajo de sus colaboradores	14	25.5%
B	La organización mide nuestro compromiso de acuerdo al tiempo extra que le dedicamos los colaboradores	8	14.5%
C	La carga de trabajo es tan alta que no nos permite tener un balance de Vida-Trabajo	5	9.1%
D	Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo	6	10.9%
E	Este es un concepto que no conozco y que por tanto no me afecta	3	5.5%
F	Otras causas	6	10.9%

Fuente: Análisis de datos primarios

El siguiente gráfico sintetiza la información anterior. El texto de las causas aparece resumido para conveniencia del lector:

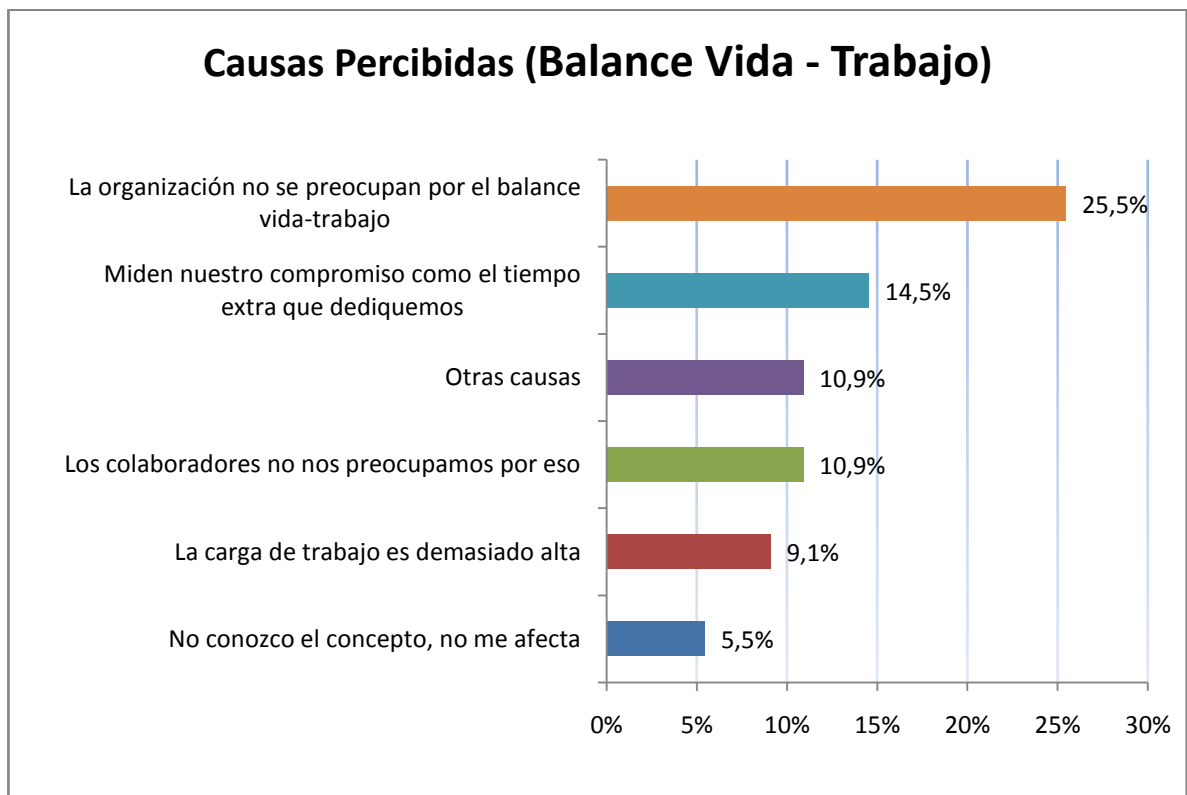


Gráfico 48. Causas de la calificación de la dimensión Balance Vida - Trabajo

Las “Otras Causas” indicadas por el 11% de los trabajadores, quienes marcaron la opción **f)** son:

Dimensión: Balance Vida - Trabajo	
Otras Causas	Frec
La Fundación Universidad no se interesa por los intereses de los trabajadores	1
Se incumple con obligaciones con el personal, ej.: atraso en los pagos.	1
Los contratos están estipulados para jornadas de 9 horas diarias más reposición por permisos (enfermedad, asuntos personales, académicos, otros)	1
Ni la Universidad del Valle ni sus directivos se dan cuenta de las cargas de trabajo que hay en la OITEL	1
Se preocupan pero no lo hacen saber adecuadamente	1
las vacaciones de los empleados son más cortas que las de los docentes y trabajadores	1

Fuente: Datos primarios

Las soluciones que los trabajadores proponen para mejorar ésta dimensión en sus respuestas a la pregunta 23.3 son:

Dimensión: Balance Vida - Trabajo	
Soluciones Planteadas por los Trabajadores	Frec.
Mejorar la forma de contratación	2
Mejorar la salud ocupacional y el espacio físico, respetando la salud de los trabajadores	1
que la UV y sus directivos valoren el trabajo y sobre-esfuerzo que hay en la OITEL	1

Fuente: Datos primarios

3.2.23.3 Análisis de Resultados Obtenidos.

Los resultados obtenidos, incluyendo el promedio $\bar{x} = 7.67$ (ACEPTABLE) y la baja proporción de trabajadores que manifestaron que la carga de trabajo sea demasiado alta (9%) o que la organización mida su compromiso de acuerdo al tiempo extra dedicado (15%) son aspectos positivos, que permiten en general,

valorar para la dimensión *Balance Vida - Trabajo* como **ACEPTABLE** la percepción que los colaboradores de la OITEL tienen de que la organización para la que trabajan se preocupa por respetar el balance entre el trabajo y la vida personal y familiar.

No obstante, se hace notar que 9% de los colaboradores de la OITEL manifestaron percibir como pésimo su balance entre vida y trabajo, con una calificación inferior a 1, por lo que se recomienda a la OITEL reforzar sus esfuerzos por evitar las situaciones que afectan negativamente ésta dimensión, como eventuales retrasos injustificados en los pagos, o épocas de carga laboral excesiva que demande esfuerzos heroicos.

3.3. PLAN DE ACCIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

A partir del análisis aplicado a los resultados obtenidos para las dimensiones del clima organizacional de la OITEL, se plantean a continuación planes de acción enfocados al mejoramiento de aquellas dimensiones que fueron identificadas como debilidades⁷, con el propósito de obtener un clima benéfico que le aporte a la organización en el cumplimiento de su misión y redunde en una mejor productividad y mejor calidad del servicio.

A continuación se formulan para cada una de las 8 dimensiones identificadas como debilidades, planes de acción aplicables con actividades y tareas definidas para intervenir efectivamente el clima organizacional de la OITEL:

3.3.1. Plan de Acción Valoración y Reconocimiento

La dimensión de Valoración y Reconocimiento, es la dimensión de menor valoración entre los trabajadores, con una calificación promedio de **5.86**, revelando que es muy mala la percepción que los colaboradores tienen de que si son creativos y cumplen con calidad y de manera oportuna con sus labores, se les valore, destaque o incentive.

Los resultados indican que los trabajadores consideran que sus jefes si conocen sus esfuerzos sobresalientes, pero que no tienen facultades para recompensarlos, y que no se evidencia interés de la organización en reconocer el esfuerzo.

Para corregir la debilidad en que constituye actualmente ésta dimensión, se proponen las siguientes estrategias:

⁷ Ver Análisis de Fortalezas y Debilidades en la página 28

Plan de Acción 1.1	
Objetivo	Conocer y estar al tanto de los esfuerzos sobresalientes de personas en los niveles organizativos inferiores (nivel operativo).
Tareas	Envío de un reporte mensual, por Coordinadores y Líderes a la dirección, en el que informen de colaboradores que hayan sobresalido durante el mes por su esfuerzo, la calidad de su trabajo, o su compromiso, y expliquen su contexto y naturaleza
Responsable	Director OITEL
Plazo	Inmediato y permanente
Recursos	Recurso Humano: Dirección, Coordinadores y Líderes.
Indicador	Cantidad mensual de reportes revisados.

Plan de Acción 1.2	
Objetivo	Recompensar y valorar con incentivos colectivos de reconocimiento
Tareas	Establecer un programa para reconocer y recompensar de manera tangible al personal, de manera formal y continuada, haciendo uso del conocimiento de las contribuciones que lo ameritan, y el rango de recompensas que tiene la OITEL a su alcance ⁸ , así como del reconocimiento público, y agradecimiento privado de la dirección.
Responsable	Director OITEL
Plazo	2 meses, aplicación permanente
Recursos	Recurso Humano, mecanismos de comunicación, presupuesto y/o convenios con otras dependencias de Univalle o con terceros.
Indicador	Seguimiento mediante aplicación anual de instrumento de medición de clima organizacional.

⁸ Ver listado de mecanismos de reconocimiento en la página 146

Plan de Acción 1.3	
Objetivo	Reconocer públicamente y valorar a aquellos que consideren merecerlo (complementariamente al reconocimiento que emana de la organización y directivos)
Tareas	Incluir dentro del programa de reconocimiento indicado en la acción 1.1, un mecanismo que permita a los colaboradores de la OITEL seleccionar mediante el voto a un colaborador (distinto a los elegidos por el programa) que participe de las recompensas y reciba reconocimiento público ante sus compañeros.
Responsable	Director OITEL
Plazo	2 meses, aplicación permanente
Recursos	Recurso Humano, mecanismos de comunicación.
Indicador	Seguimiento mediante aplicación anual de instrumento de medición de clima organizacional.

Con el propósito de enumerar mecanismos de reconocimiento que la OITEL pueda considerar para incorporar en el programa propuesto de reconocimiento y valoración propuesto en el plan de acción 1.2, se muestra la siguiente selección de los “mecanismos de reconocimiento informales y de bajo costo” propuestos por Nelson (1994) más compatibles con la OITEL:

- Prioridad en el acceso a mejoras al área de trabajo (por ejemplo: mejor escritorio y equipo de cómputo para el empleado del año, posibilidad de “elegir oficina”)
- Designación de un monitor o practicante como “asistente” para el trabajador más sobresaliente del mes.
- “Trono” (silla ejecutiva especial, que cambia de persona cada trimestre)
- “Créditos” redimibles para acceder a permisos por un día para asistir a conferencias, eventos, o diligencias personales.

- Invitación a participar en las reuniones de la dirección y/o de alto nivel con el cliente.
- Jornada de capacitación especial por parte de superiores o compañeros expertos.
- Identificador especial de nombre para el escritorio.
- Opción de trabajo desde casa.
- Permitirle participar en la elección del próximo proyecto en que trabajará.
- Anuncio público del director.
- Fotografía y mención del reconocimiento en el sitio web o en la cartelera.
- Carta del director con copia a la familia.
- Certificado de logros.
- Invitación a visita a las instalaciones de un proveedor.

Los anteriores mecanismos de reconocimiento no se ven afectados por restricciones presupuestales ni reglamentarias de la OITEL, por lo que ésta está en total libertad de incorporarlos en su programa de reconocimiento. Adicionalmente, y en consideración a otras debilidades evidenciadas en el clima, se proponen las siguientes alternativas:

- Adquirir mediante convenios con otras dependencias, facultades, o profesores de la Universidad del Valle o con terceros, derechos de asistencia a seminarios, conferencias, cursos de capacitación, diplomados o en general, oportunidades de entrenamiento.
- Adquisición de libros técnicos o licencias individuales de software especializado, de la elección del trabajador premiado (y que sean relevantes para sus actividades)
- Permitirle al trabajador destinar 20% de su tiempo semanal en el proyecto de I+D que proponga o elija (como se hace en Google Inc.)
- Flexibilidad en el horario y/o en la toma de vacaciones

3.3.2. Plan de Acción Instalaciones y Elementos De Trabajo

La dimensión de Instalaciones y Elementos de Trabajo, es la segunda dimensión de menor valoración entre los trabajadores. El análisis realizado lleva a asignarle una valoración cualitativa de MALO, revelando que es muy mala la percepción que los colaboradores tienen de poder trabajar con herramientas adecuadas y modernas y en un ambiente físico agradable, estético, seguro, funcional y cómodo. Los resultados indican además que existen tres problemas principales:

- Hacinamiento (muchas personas en poco espacio)
- Ergonomía de los puestos de trabajo (en particular, de las sillas)
- Obsolescencia de herramientas tecnológicas (Hardware y Software)

Para corregir la debilidad en que constituye actualmente ésta dimensión, se proponen las siguientes estrategias:

Plan de Acción 2.1	
Objetivo	Contar con un concepto de salud ocupacional proveniente de una fuente oficial, respecto al límite máximo aceptable de la cantidad de trabajadores que sus espacios están en capacidad de alojar, y la idoneidad ergonómica de los puestos de trabajo.
Tareas	Solicitar a alguna de las ARPs a las que se encuentran afiliados sus trabajadores, la realización de un estudio de Salud Ocupacional y entrega de un concepto escrito respecto a la capacidad máxima de trabajadores que sus espacios pueden alojar respetando las normas de salud ocupacional, y respecto a la idoneidad ergonómica de los puestos de trabajo.
Responsable	Director OITEL
Plazo	2 meses

Recursos	Recurso Humano, apoyo de la ARP.
Indicador	Seguimiento mediante aplicación anual de instrumento de medición de clima organizacional.

Plan de Acción 2.2	
Objetivo	Alinear las condiciones de trabajo en las instalaciones de la OITEL, con los lineamientos de salud ocupacional.
Tareas	Utilizando la información del concepto de salud ocupacional obtenido mediante el plan de acción 2.1, mantener la cantidad de trabajadores presentes en las instalaciones dentro de los límites recomendados, apelando si es necesario a: <ul style="list-style-type: none"> • Teletrabajo (trabajo desde casa) mediante herramientas tipo VPN y videoconferencia. • Reasignación de espacios (salas para estudiantes).
Responsable	Director OITEL
Plazo	3 meses
Recursos	Recurso humano, herramientas tecnológicas, presupuesto.
Indicador	Seguimiento mediante aplicación anual de instrumento de medición de clima organizacional.

Plan de Acción 2.3	
Objetivo	Satisfacer la inconformidad de los colaboradores de la OITEL con las condiciones ergonómicas de sus puestos de trabajo.
Tareas	En función al concepto de salud ocupacional obtenido mediante el plan de acción 2.1, aplicar los correctivos que sean necesarios para el cumplimiento en temas de ergonomía, incluyendo, de ser necesario el remplazo y/o adquisición de sillas.
Responsable	Director OITEL
Plazo	3 meses

Recursos	Recurso Humano, Presupuesto.
Indicador	Seguimiento mediante aplicación anual de instrumento de medición de clima organizacional.

Plan de Acción 2.4	
Objetivo	Reducir el porcentaje de colaboradores que consideran que las herramientas de trabajo con que cuentan no son idóneas (actualmente, 41%)
Tareas	Actualizar el inventario de funciones para cada cargo, definiendo las herramientas tecnológicas (Hardware y Software) de las que actualmente dispone cada cargo para realizar sus funciones, y realizar una reunión con líderes, coordinadores y asesoría externa para determinar cuáles de éstas herramientas son aún idóneas, y para cuales es necesario crear un plan de actualización o reemplazo a mediano plazo
Responsable	Director OITEL
Plazo	3 meses
Recursos	Recurso Humano, Presupuesto.
Indicador	Seguimiento mediante aplicación anual de instrumento de medición de clima organizacional.

3.3.3. Plan de Acción Salario

Los resultados llevan a valorar como REGULAR la percepción que los colaboradores de la OITEL tienen de que el salario que reciben sea una justa retribución por su trabajo y de que mejore en función a su rendimiento y sus cualidades.

Si bien se comprende que la OITEL en su carácter de dependencia de universidad pública carece de la autonomía presupuestal y de la libertad regulatoria para modificar sus esquemas de compensación o definir sus propias tablas salariales, esto no constituye justificación alguna para asumir que no hay nada que la OITEL pueda hacer para procurar una mejor satisfacción salarial de sus colaboradores, ni para creer que la valoración REGULAR de éste factor es inevitable. Ésta valoración, en el contexto de limitantes y restricciones presupuestales y reglamentarias que enfrenta la OITEL deberían motivar a sus directivos a tomar todas las medidas dentro de su alcance que le permitan mejorar la situación salarial de sus colaboradores.

La Universidad del Valle ha definido una escala salarial con 25 grados para el cargo “Profesional” de nivel “Profesional” con código 340 en el *Manual de Funciones de Empleados Públicos No Docentes*⁹, que aplica para la mayoría de trabajadores de planta de la OITEL, el cual establece una serie de requisitos que incluyen:

- Acciones de capacitación, actualización o complementación en el área de su desempeño por una determinada cantidad de horas (ej: 80) desde su última nivelación.
- Años de experiencia profesional en el área de su desempeño.

⁹ Fuente: <http://secretariageneral.univalle.edu.co/rectoria/manualfunciones/index.html>

- Última evaluación de desempeño con calificación mínima dentro del nivel “Superior”.
- Uno, dos, tres o cuatro semestre(s) de estudios en programas de Especialización o Postgrado en el área requerida
- Uno, dos, tres, o cuatro semestre(s) de estudios superiores en el ámbito profesional en un programa académico adicional al de su formación.
- Terminación de estudios en programas de Especialización o Postgrado.
- Título de Especialización o Postgrado.
- Años de experiencia como Profesional Especializado

Para lograr una nivelación salarial que tenga en cuenta su experiencia, antigüedad, nivel académico y desempeño, un trabajador debe cubrir cada año de manera diligente todos los requisitos que apliquen al siguiente nivel, incluyendo las horas de capacitación (generalmente 80), la evaluación de desempeño “*Superior*”, a partir de cierto punto los estudios de postgrado, y demás. Los resultados obtenidos en la medición de la dimensión Salario, sugieren la existencia de desconocimiento entre los trabajadores de planta que manifestaron que “*Aunque yo mejore mi rendimiento laboral, eso no tendrá ningún efecto positivo sobre la compensación que recibo*” (50%), o que “*la compensación que recibo no valora suficientemente mi nivel académico*” (25%) o que “*en mi salario no se valora suficiente mi experiencia*” (25%), quienes posiblemente no estén familiarizados con la compleja normatividad de la escala salarial de no docentes de la Universidad del Valle, y tendrían una mejor percepción de la retribución que reciben por su trabajo en la OITEL si conocieran que su evaluación de desempeño, su nivel académico y sus años de experiencia si pueden afectar positivamente su salario. La clave para mejorar la dimensión *Salario* entre los trabajadores de planta, está en reducir éste desconocimiento, de manera que los habilite para planificar sus nivelaciones y obtener en una compensación salarial que se ajuste mejor a sus cualidades y desempeño. En consideración a lo anterior, se propone el siguiente plan de acción:

Plan de Acción 3.1	
Objetivo	Lograr que todos los trabajadores de planta actuales y futuros entiendan suficientemente la normatividad de la escala salarial del cargo “Profesional” que les aplica, y tengan claridad respecto al grado en que se encuentran y los requisitos de los grados siguientes.
Tareas	Estructurar un programa de capacitación documentado, para los trabajadores actuales y la inducción de los futuros, que les permita entender la escala salarial, el grado en que se encuentran, y los requisitos de los grados siguientes.
Responsable	Director OITEL
Plazo	3 meses
Recursos	Recurso Humano, apoyo del área de RRHH de Univalle
Indicador	Seguimiento mediante aplicación anual de instrumento de medición de clima organizacional.

En el caso de los contratistas, su calificación promedio $\bar{x} = 6.85$ (REGULAR) indica una inconformidad salarial igual a la de los empleados de planta, con agravantes como quejas de *“en caso de enfermedad, esto es descontado del sueldo, ya que el pago es por horas”, “El pago depende del cumplimiento”*¹⁰ y *“Se incumple con obligaciones con el personal, ej: atraso en los pagos”*¹¹, hasta *“retrasos innecesarios en los pagos de la Fundación Universidad”*¹².

Poco puede decirse contra el argumento de que los esquemas de contratación que están detrás de dichas situaciones escapen al control de la OITEL, y que pertenecen más a la Universidad del Valle, a su relación con la Fundación Universidad, y a sus políticas en torno al manejo de presupuestos de contratación.

¹⁰ Ver percepción de causas de la dimensión *Evaluación de Desempeño*, en la página 89

¹¹ Ver percepción de causas de la dimensión *Balance Vida - Trabajo* en la página 137

¹² Ver percepción de causas de la dimensión *Solución de Conflictos* en la página 66

No queda más que denunciar la ironía de que la misma Universidad del Valle que tiene un grupo de investigación con acreditación A1 ante COLCIENCIAS llamado *“Humanismo y Gestión”*, y que evangeliza la perspectiva humanista en las aulas de su Facultad de Administración, tenga profesionales trabajando a destajo, sin acceso a incapacidad por enfermedad, sometidos a retrasos arbitrarios en sus pagos y sin estabilidad laboral alguna. Es la esperanza del autor que el presente trabajo de grado sirva de alguna manera para hacer llegar a los dirigentes de la Universidad un llamado a fijar su atención sobre las políticas de contratación de profesionales que están aplicando a través de entidades como la Fundación Universidad.

Finalmente, las limitantes presupuestales y regulatorias de la OITEL en el tema salarial hacen aún más importante el tema de la compensación no monetaria o *Reconocimiento*, en el que la OITEL tiene un margen de maniobra mucho mayor, y que como vimos en la página 76, se valora como MALO, por lo que se recomienda a la OITEL hacer énfasis en las recomendaciones planteadas para la dimensión *Valoración y Reconocimiento*.

3.3.4. Plan de Acción Estabilidad Laboral

La valoración cualitativa de la dimensión *Estabilidad Laboral* a partir de los resultados obtenidos es ser REGULAR y se presentan problemas para el caso específico de los contratistas, más de la mitad de los cuales (52%) asignó una calificación inferior o igual a 6 a la dimensión.

La elevada cantidad de personal contratista (que es casi igual a la del personal de planta) y la gran cantidad de contratistas nuevos (el promedio de antigüedad reportada por los contratistas es aproximadamente 1 año) significa que la situación evidenciada por los resultados obtenidos constituye un riesgo para la OITEL, que podría materializarse en una elevada rotación futura del personal contratista que hoy es relativamente nuevo, con las consecuencias negativas para la operación de la OITEL, para la calidad de los servicios prestados a la Universidad, y para la mantenibilidad futura de los sistemas y herramientas que los contratistas desarrollen con una mentalidad de corto plazo.

Entendiendo que, al igual que se dijo para la dimensión *Salario*, los esquemas de contratación que están detrás de lo registrado para la *Estabilidad Laboral* escapan al control de la OITEL, y que pertenecen más a la Universidad del Valle, a su relación con la Fundación Universidad, y a sus políticas en torno al manejo de presupuestos de contratación, y entendiendo que en la Dirección de la OITEL ya realiza su mejor esfuerzo por mejorar las condiciones de contratación, se formula el siguiente plan de acción, orientado a mitigar el riesgo de un posible éxodo futuro de contratistas:

Plan de Acción 4.1	
Objetivo	Reducir el impacto negativo de la rotación de personal.
Tareas	Realizar una reunión de revisión y fortalecimiento de los procesos

	de desarrollo, de control de cambios y de gestión documental, con el propósito de minimizar la pérdida de conocimiento y los efectos negativos que pueda acarrear la salida de colaboradores actualmente vinculados al desarrollo de nuevos sistemas.
Responsable	Director OITEL
Plazo	Inmediato, Permanente
Recursos	Recurso Humano, Coordinación y Líderes de Desarrollo
Indicador	Seguimiento en reuniones con los líderes.

Por otra parte, se recomienda a la OITEL dar una mayor importancia al tema de la compensación no monetaria o *Reconocimiento* (actualmente valorado MALO) en el que tiene un margen de maniobra mayor al no depender tanto de limitantes presupuestales o regulatorias, y con el cual podría compensar sus deficiencias en las dimensiones *Estabilidad Laboral* y *Salario*.

3.3.5. Plan de Acción Consenso

En ésta dimensión se observa una debilidad específicamente entre los trabajadores de planta, entre quienes el 40% asignó una calificación de 6 o inferior (**PCI = 40.0%**), para una calificación promedio de $\bar{x} = 6.75$ (REGULAR).

Para corregir la debilidad en que constituye actualmente ésta dimensión, se propone la siguiente estrategia:

Plan de Acción 5.1	
Objetivo	Mejorar la percepción de los colaboradores (especialmente de primera línea) de que la estructura jerárquica de la OITEL favorece el consenso sobre la imposición, al tomento de la toma de decisiones.

Tareas	<p>Adoptar, formular, desarrollar y socializar políticas y guías para la toma de decisiones, dirigidas específicamente a Coordinadores y Líderes, que les instruyan a favorecer la búsqueda de un consenso con sus subalternos o como mínimo a procurar la comunicación previa con éstos y la consulta de sus opiniones, antes de la toma de decisiones que puedan afectarlos</p> <p>Asegurar la adopción de éstas políticas mediante capacitaciones formales.</p>
Responsable	Director OITEL
Plazo	2 meses, aplicación Permanente
Recursos	Recurso Humano, Coordinación y Líderes de Desarrollo
Indicador	Seguimiento mediante aplicación anual de instrumento de medición de clima organizacional.

3.3.6. Plan de Acción Solución de Conflictos

Los resultados obtenidos evidencian la existencia de conflictos sin resolver en la OITEL, y la ausencia de un proceso claro, transparente para la solución pronta y adecuada de conflictos. La OITEL necesita crear y socializar dicho mecanismo, de manera que permita dar solución de conflictos interpersonales existentes y futuros. La falta de claridad al respecto puede llevar a individuos afectados a tomar acciones que sean interpretadas como “irrespeto del conducto regular” y en últimas a exacerbar el conflicto.

Antes de formular recomendaciones, es pertinente aclarar que el conflicto es inevitable al interior de una organización, y que su existencia no constituye un aspecto inherentemente negativo. Las diferencias de perspectiva, competencias, acceso a la información y enfoque estratégico al interior de una organización son una gran fuente de valor. El conflicto bien manejado es un instrumento importante para el aporte de valor y para mantener la salud de la organización.

Para corregir la debilidad en que constituye actualmente ésta dimensión, se proponen las siguientes estrategias:

Plan de Acción 6.1	
Objetivo	Resolver los conflictos que aún persisten en la OITEL, y crear mecanismos que permitan solucionar oportunamente los conflictos que surjan en el futuro.
Tareas	Definir, documentar y socializar un procedimiento claro y transparente para la solución pronta y adecuada de conflictos, asegurando su entendimiento por parte de los colaboradores.
Responsable	Director OITEL
Plazo	3 meses, aplicación Permanente

Recursos	Recurso Humano
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación promedio de la evaluación de capacitación del procedimiento al momento de su socialización. • Seguimiento mediante aplicación anual de instrumento de medición de clima organizacional.

Plan de Acción 6.2	
Objetivo	Garantizar que los líderes y coordinadores de la OITEL tengan las competencias suficientes para gestionar adecuadamente los conflictos
Tareas	Realizar una jornada de capacitación para líderes y coordinadores en conocimientos básicos del modelo de gestión de conflictos de Thomas y Kilmann (1974) incluyendo los escenarios recomendados de la aplicación de cada uno de los modos del modelo (competir, transigir, conciliar, evitar y colaborar). Incluir éstos conocimientos dentro de las competencias requeridas para roles/cargos de líderes y coordinadores.
Responsable	Director OITEL
Plazo	1 mes
Recursos	Recurso Humano, asesoría experta para capacitación
Indicadores	Seguimiento mediante aplicación anual de instrumento de medición de clima organizacional.

La forma que una organización puede dar a sus mecanismos de oficialmente aceptados para la solución de conflictos dependerá siempre de las políticas y cultura de la organización, así como del estilo gerencial de sus líderes. A continuación se plantean algunas alternativas para el plan de acción 5.1:

- En algunas organizaciones se tiene una política de puertas abiertas, que permite a cualquier colaborador expresar situaciones de conflicto a la dirección, desde donde se gestiona con una mejor perspectiva, tacto y autoridad, el diálogo y la solución.
- En otras organizaciones se delega ésta función a miembros del área de recursos humanos, que asumen el rol de receptores confidenciales de las quejas e inconformidades, así como de mediadores y gestores ante los afectados o sus superiores. Para el caso de la OITEL, el área de recursos humanos de la Universidad del Valle podría considerarse lo suficientemente neutral por su carácter “externo”, aunque tal vez no lo suficientemente accesible.
- En otras organizaciones, se crean procedimientos adecuadamente documentados y socializados para el planteamiento y solución de conflictos siguiendo canales alineados con la jerarquía propia de la organización (el “conducto regular”), y criterios pre-establecidos y documentados.

3.3.7. Plan de Acción Selección de Personal e Inducción

Habiendo valorado cualitativamente como REGULAR La percepción que los colaboradores de la OITEL tienen de que la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destaquen por su calidad humana, y reciban procesos de inducción que les permitan adaptarse rápida y adecuadamente a las exigencias de su trabajo, el análisis de causas indica la necesidad de mejorar los esquemas de selección e inducción de nuevos colaboradores, con énfasis en la validación adecuada de sus conocimientos, y en una mejor inducción.

En una organización sin acceso a servicios profesionales de selección y contratación, es deseable como mínimo mantener para las distintas labores y actividades de sus procesos, un listado de competencias técnicas y campos de conocimiento específicos, y obtener para cada competencia un instrumento de medición sencillo, predefinido y de fácil aplicación, de manera que al momento de requerir la vinculación de personal contratista se pueda recurrir a ese banco de instrumentos para construir rápidamente una herramienta de evaluación o “prueba técnica” que permita garantizar que las personas seleccionadas tengan el talento y conocimientos suficientes para satisfacer las necesidades que sean propósito de su vinculación, y que a la vez sirva como filtro para preseleccionar a las personas a quienes se aplicarán otros instrumentos como entrevistas, que permitan evaluar su calidad humana y actitudes estén alineadas con las necesidades de la OITEL.

Para corregir la debilidad en que constituye actualmente ésta dimensión, se proponen las siguientes estrategias:

Plan de Acción 7.1	
Objetivo	Corregir la inconformidad manifiesta del personal de planta con los

	procesos de selección de nuevos colaboradores.
Tareas	Definir, documentar y adoptar, al menos para la vinculación de contratistas, un sistema documentado de convocatoria, selección y evaluación predefinido y que incorpore instrumentos de verificación de competencias, conocimientos y actitudes.
Responsable	Director OITEL
Plazo	2 meses, aplicación Permanente
Recursos	Recurso Humano, Coordinaciones, Líderes
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación promedio de la evaluación de competencias de las nuevas contrataciones. • Seguimiento mediante aplicación anual de instrumento de medición de clima organizacional.

Plan de Acción 7.2	
Objetivo	Contar con medios actualizados e idóneos para realizar las inducciones de nuevo personal
Tareas	Revisar, actualizar y mejorar de los programas de inducción de parte de los líderes y coordinadores.
Responsable	Líderes y Coordinadores
Plazo	2 meses
Recursos	Recurso Humano
Indicadores	Seguimiento mediante aplicación anual de instrumento de medición de clima organizacional.

3.3.8. Plan de Acción Toma de Riesgos y Desafíos

Habiendo valorado como REGULAR la percepción que los colaboradores de la OITEL tienen del nivel de desafío de su trabajo y de la medida en que la empresa toma riesgos calculados, se propone la siguiente estrategia para corregir la debilidad en que constituye actualmente ésta dimensión:

Plan de Acción 7.2	
Objetivo	Contar con Coordinadores y Líderes capacitados en las mejores prácticas de gestión de riesgos en proyectos de desarrollo de software, de manera que puedan adoptarlas en sus procesos y operaciones.
Tareas	Realizar una jornada de capacitación para los coordinadores y líderes en las prácticas que el Modelo de Capacidad y Madurez para el desarrollo de software (CMMi) para la gestión de riesgos (RSKM)
Responsable	Líderes y Coordinadores
Plazo	2 meses
Recursos	Recurso Humano, asesoría experta.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none">• Promedio de calificación de la evaluación de la capacitación.• Seguimiento mediante aplicación anual de instrumento de medición de clima organizacional.

A continuación se plantea una muy breve síntesis de las prácticas que el Modelo de Capacidad y Madurez para el desarrollo de software (CMMi) plantea para la gestión de riesgos (RSKM).

- Elaborar al inicio de cada proyecto un documento en el que se identifiquen y analicen los riesgos que de materializarse podrían afectar al proyecto, estimando la probabilidad e impacto de cada uno, y definiendo estrategias de mitigación, y pautas para el monitoreo de los riesgos identificados.
- Asegurar la participación en la elaboración del documento, de representantes de todos los grupos de Stakeholders (usuarios, desarrolladores, líderes y patrocinadores del proyecto), preferiblemente mediante una sesión de tormenta de ideas.
- Analizar cada riesgo identificado para definir los siguientes parámetros e incluirlos en el documento:
 - Probabilidad estimada de materialización del riesgo.
 - Consecuencias previsibles de dicha materialización.
 - Indicadores u observables que permitan monitorear el riesgo.
 - Umbrales que de ser superados por los indicadores requerirán acciones de mitigación del riesgo.
 - Intervalos de tiempo para monitoreo de los indicadores.
 - Acciones posibles de mitigación del riesgo y control de daños.
- Revisar y actualizar al final de cada fase en la entrega de hito importante el documento de gestión de riesgos del proyecto.

4. CONCLUSIONES

Habiendo realizado el diagnóstico del clima organizacional de la OITEL, a través de un instrumento para la recolección de datos adaptado a la organización, se pudo establecer que dos de cada tres dimensiones presentan una percepción aceptable o superior, que permiten concluir que los colaboradores de la OITEL se encuentran realizando actividades y funciones que son de su agrado, con buenas posibilidades de continuar su formación personal y profesional, contando con buenos espacios para relacionarse interpersonalmente con sus compañeros, y recibiendo de superiores motivantes, receptivos y asequibles un trato considerado, apoyo, motivación y orientación, logrando así un entorno de trabajo ágil, amigable, con adecuados espacios de participación y comunicación, con suficiente autonomía individual y sinergia colectiva para lograr los objetivos de la organización, respetando un adecuado balance entre el trabajo y la vida personal y familiar.

El diagnóstico realizado evidencia también que un tercio de las dimensiones analizadas del clima organizacional son percibidas con niveles inferiores al aceptable, permitiendo concluir que los trabajadores de la OITEL sienten que trabajan con herramientas que no son idóneas, en espacios reducidos de un ambiente físico que no es el adecuado, en proyectos con niveles muy altos de incertidumbre, riesgo y desafío, con colaboradores sujeto de un mal proceso de selección e inducción, y para una organización en la que el cumplimiento oportuno y con calidad no es reconocido o incentivado suficientemente, ni los esfuerzos sobresalientes destacados. Esto es además agravado por una muy regular percepción de recibir una retribución salarial justa o una estabilidad laboral adecuada, y por la existencia de serios conflictos sin resolver y deficiencias en la búsqueda de consensos.

Al comparar los resultados obtenidos en el diagnóstico para contratistas y trabajadores de planta, se encontró que de las 5 dimensiones con más baja calificación para cada grupo, sólo una es común a ambos grupos (*Valoración y Reconocimiento*), con lo que se concluye que existen marcadas diferencias en las circunstancias de contratistas y trabajadores de planta, las cuales tienen reflejo en el clima organizacional de la OITEL.

En el análisis de la correlación de la calificación con la antigüedad (ρ_{xy}), se encontró que en general la correlación es muy baja o nula, aunque algunas dimensiones tienen correlación negativa para los contratistas (Relación simbiótica con $\rho_{xy} = -0.68$ y Agilidad con $\rho_{xy} = -0.65$) y otras tienen una muy leve correlación positiva para los trabajadores de planta (Relaciones Interpersonales y Autonomía Individual con $\rho_{xy} = 0.33$).

A partir del diagnóstico del clima organizacional actual, y del análisis de cada una de las dimensiones, se definieron planes de acción encaminados a mejorar las dimensiones con nivel de percepción inferior al aceptable, que fueron identificadas como debilidades:

- Valoración y Reconocimiento
- Instalaciones y Elementos De Trabajo
- Salario
- Estabilidad Laboral
- Consenso
- Solución De Conflictos
- Selección de Personal e Inducción
- Toma de Riesgos y Desafíos

Aunque los planes de acción que se proponen para las debilidades identificadas

se formulan teniendo en consideración las causas identificadas en los resultados obtenidos, y el análisis de éstos a la luz del marco teórico pertinente, será el nivel de determinación, compromiso y apoyo de los directivos de la OITEL a la implementación de las acciones propuestas, el factor determinante en la obtención de un clima organizacional benéfico que ayude a la organización en el cumplimiento de su misión

5. BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ, Hernán. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. Universidad del Valle. Facultad de Administración, 1995.
- BATLIS, N. The effect of organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave. The Journal of Psychology. No. 104, 1980.
- BACHARACH, Samuel & LAWLER, Edward. Power and Politics in Organizations. Ed Jossey-Bass, San Francisco, 1980.
- BOWERS, D. y TAYLOR, J . Survey of Organizations: A Machine-scored Standardized Questionnaire Investment. University of Michigan, MI, 1972.
- BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Trilla 1987.
- CHAPMAN, Sidney. Hours of Labour, The Economic Journal Vol. 19, Blackwell Publishing, 1909.
- DAVIDSON, M.; MANNING, M., BROSNAN, P., y TIMO, N. Organizational climate, perceived customer satisfaction and Revenue per available room in four and five star Australian hotels. Tourism Analysis, Vol. 6, No. 2. 2002.
- DESSLER, Gary. Organización y Administración Enfoque Situacional. Prentice Hall, 1976.
- DRUCKER, Peter. Management Challenges of the 21st Century, HarperBusiness 2001.
- DRUCKER, Peter, Compilado y editado por: PEARCE, Craig. MACIARIELLO, Joseph. YAMAWAKI, Hideki. The Drucker Difference, McGraw-Hill 2010.
- VELÁSQUEZ, Diana et al. CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE, Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional Universidad del Valle, Febrero 2012. <http://bit.ly/RE2iAC>
- FOREAND, Garlie y GILMER, Von. Environmental variations in studies of organizational climate. Psychological Bulletin, Vol 62, 1964.
- FRENCH, John y RAVEN, Bertram. The Bases of Social Power. Oxford University, England, 1959.
- GLICK, W. H. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. Academy of Management Review #10. 1985
- GRAY, R.J. Organisational climate and project success. International Journal of Project Management. 2001
- HERZBERG, Frederick. The Motivation to Work. John Wiley and Sons, NY. 1959.

HOARE, Ian. The relationship between Organisational Climate and Patient Reported Outcome Measures (PROMs) in acute healthcare. Utopian LLC 2010.

JAMES, L. R., & SELLS, S. B. Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research, en compilación de D. Magnusson (Ed.) Toward a psychology of situations: An interactional perspective. Erlbaum Associates, New Jersey 1981.

JONES, A., JAMES, L. Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1979

KOYS, D.J., y De COTIIS, T.A. Inductive measures of psychological climate. *Human Relations* 1991

LIKERT, Rensis. The Human Organization: Its Management and Value. McGraw-Hill, NY, 1967

MASLOW, Abraham. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50(4): 370-96. 1943.

MAYO, Elton. Human Problems of an Industrial Civilization, Macmillan New York 1931.

MCCLELLAND, David. The Achieving Society. Van Nostrand, NY. 1961.

MOEN, Phyllis, KELLY Erin, HILL Rachelle. Does Enhancing Work-Time Control and Flexibility Reduce Turnover? A Naturally Occurring Experiment, University of Minnesota, 2009

MORAN, E.T., y VOLKWEIN J.F. Examining Organizational Climate in Institutions of Higher Education. *Research in Higher Education* #28.1988.

MORAN, E.T., y VOLKWEIN J.F. The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations* #45. 1992.

MCGREGOR, Douglas. The Human Side of Enterprise. McGraw Hill, 1960.

MCINTOSH, N.J. Exhilarating work: an antidote for dangerous work? Organizational risk factors for job stress, 1995.

NEAL, A., GRIFFIN, M.A., y HART, P.M. The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science*, 2000

NELSON, Bob. 1001 Ways to Reward Employees. Workman Publications, 1994.

PATTERSON, M.G., WARR, P.B., y WEST, M.A. Organizational climate and company performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2004

PHYLLIS, M; KELLY, E; & CHERMACK, K. en *Work-Life Policies that Make a Real Difference for Individuals, Families, and Organizations*, pg. 97–131, Urban Institute Press, Washington, DC 2009.

PRITCHARD, Robert. KARASICK, Bernard. The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction, Elsevier Inc 1973.

ROGG, K.L., SCHMIDT, D.B., SHULL, C., y SCHMITT, N. Human resource practices, organisational climate and customer satisfaction. *Journal of Management* 2001

ROUSSEAU, D.M. The construction of climate in organizational research. *International review of industrial and organizational psychology*, 1988.

SCHNEIDER, B.; GUNNARSON, S.K. NILES-JOLLY, K. Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*. 1994.

SCHNEIDER, B. BRIEF, Arthur. GUZZO, Richard. *Organizational Dynamics*, Wiley Editors, 1996.

TAYLOR, James y BOWERS, David. *Survey of organizations: a machine-scored standardized questionnaire instrument*. University of Michigan, 1972.

THOMAS, Kenneth y KILMANN Ralph. *Conflict Mode Instrument*. Mountain View, California. 1974.

WEST, M.A., SMITH, H., FENG, W.L., y LAWTHOM, R. Research excellence and departmental climate in British universities. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1998

VÉLAZ, Iñaki. *Clima y Cultura Empresarial*, Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra, 1999.

VROOM, Victor. *Work and motivation*. Wiley, NY. 1964.

ZAPATA, Álvaro. *Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional*. Univalle, 2000.

ZOHAR, D. A group-level model of safety climate: testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 2000

ANEXO I

El siguiente es el instrumento aplicado el 29 de marzo de 2012 a 60 colaboradores de la OITEL:

1.1 ¿El trabajo que usted realiza para la OITEL es un trabajo de su agrado, con funciones que le representa un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

NO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SI

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique a continuación, las razones que impiden otorgar la calificación ideal (**puede marcar varias**):

- a) Me gusta el trabajo que hago y las funciones de mi cargo, pero frecuentemente me siento sobrecargado o agotado.
- b) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones de mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
- c) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- d) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- e) En ocasiones debo realizar trabajos muy difíciles para los que no he sido capacitado.
- f) La OITEL no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que les guste o que más pueda contribuir a su realización.
- g) Otras causas ¿Cuáles?

1.3 En su concepto, que soluciones se deberían implementar para que la OITEL mejore en éste aspecto:

--

2.1 ¿Considera usted que los equipos de trabajo, herramientas y facilidades que utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, ser creativo, ser productivo, y alcanzar los objetivos de su trabajo en un ambiente agradable y seguro?

NO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SI

2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique a continuación, las razones que impiden otorgar la calificación ideal (**puede marcar varias**):

- a) Las instalaciones no son funcionales, o agradables

- b) Hay ocasiones en que no me siento tranquilo y seguro cuando estoy en las instalaciones.
- c) El acceso a servicios de transporte, de alimentación, o sanitarios es insuficiente y/o no brindan la comodidad necesaria.
- d) Se cuenta con elementos de trabajo idóneos, pero son escasos, y suelen no estar disponibles cuando se necesitan.
- e) No se cuenta con los recursos necesarios que permitan desarrollar el trabajo con calidad.
- f) Las herramientas de trabajo con que contamos no son idóneas.
- g) Otras causas ¿Cuáles?

2.3 En su concepto, que soluciones se deberían implementar para que la OITEL mejore en éste aspecto:

--

3.1 ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse de forma oportuna y objetiva, de opinar libremente y toma parte en la toma de decisiones?

NO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SI

3.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique a continuación, las razones que impiden otorgar la calificación ideal (**puede marcar varias**):

- e) Generalmente no se me informa oportunamente de asuntos que me afectan.
- f) Cuando se me informa, generalmente no se me permite opinar.
- g) Generalmente se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
- h) Puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, pero sólo en algunas ocasiones.
- i) Me consultan, pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones.
- j) Otras causas ¿Cuáles?

3.3 En su concepto, que soluciones se deberían implementar para que la OITEL mejore en éste aspecto:

--

4.1 Percibo que en la OITEL las personas y las áreas toman las decisiones teniendo en cuenta cómo afectan el trabajo de otros, utilizando más el consenso que la imposición

NO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SI

4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique a continuación, las razones que impiden otorgar la calificación ideal (**puede marcar varias**):

- c) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darnos cuenta.
- d) Se buscan consensos, pero quienes presiden los grupos o comités por lo general son muy impositivos.
- e) Hay subgrupos o personas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- f) Hay personas que influyen a la dirección en busca de sus propios intereses.
- g) Se toman decisiones en consenso, pero luego son cambiadas por la dirección.
- h) Mi cargo no me permite participar en las decisiones.
- i) Las personas que deciden sobre mi trabajo desconocen o son ajenas a lo que está sucediendo.
- j) Otras causas ¿Cuáles?

4.3 En su concepto, que soluciones se deberían implementar para que la OITEL mejore en éste aspecto:

--

5.1 ¿Considera usted que en su trabajo actual para la OITEL, usted tiene posibilidades reales y permanentes de continuar su formación profesional y su crecimiento personal?

NO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SI

5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique a continuación, las razones que impiden otorgar la calificación ideal (**puede marcar varias**):

- d) A la OITEL el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle.
- e) A la OITEL el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores **contratistas**, no parece preocuparle.
- f) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.
- g) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
- h) La OITEL se preocupa, pero las actividades de mi cargo no dejan tiempo para mi capacitación, ni para mi desarrollo personal o profesional
- i) No conozco que haya un programa oficial de capacitación y o estímulos para el desarrollo profesional en la OITEL.

- j) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
- k) Otras causas ¿Cuáles?

5.3 En su concepto, que soluciones se deberían implementar para que la OITEL mejore en éste aspecto:

--

6.1 Percibo que en la OITEL las relaciones interpersonales son cordiales, hay libertad de expresión, justicia, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, y en general un trato digno y cordial hacia nosotros

NO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SI

6.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique a continuación, las razones que impiden otorgar la calificación ideal (**puede marcar varias**):

- b) No hay una verdadera libertad de expresión
- c) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- d) Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- e) Falta solidaridad y apoyo entre las personas.
- f) Falta cordialidad en el trato.
- g) Hay conflictos entre personas y/o entre áreas, sin solucionar.
- h) La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.
- i) Otras causas ¿Cuáles?

6.3 En su concepto, que soluciones se deberían implementar para que la OITEL mejore en éste aspecto:

--

7.1 Creo que los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos en la OITEL, generalmente se solucionan oportunamente, procurando soluciones satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas

NO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SI

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique a continuación, las razones que impiden otorgar la calificación ideal (**puede marcar varias**):

- a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.
- c) Falta voluntad de poner los intereses de la OITEL y de la Universidad por encima de intereses individuales.
- d) Es muy común que en los conflictos una de las partes termine por imponerse sobre la otra.
- e) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses y dejan que los resuelvan las partes como puedan.
- f) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- g) Los jefes quieren quedar bien con todos y no enfrenta los conflictos.
- h) Otras causas ¿Cuáles?

7.3 En su concepto, que soluciones se deberían implementar para que la OITEL mejore en éste aspecto:

--

8.1 ¿A las personas que se distinguen en la OITEL, por ejemplo por su creatividad, su productividad, su cumplimiento, o la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les recompensa, se les destaca o se les incentiva, de una u otra manera?

NO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SI

8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique a continuación, las razones que impiden otorgar la calificación ideal (**puede marcar varias**):

- c) Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la organización.
- d) Mi jefe reconoce y valora mis aportes, pero no tiene la capacidad o la libertad de recompensarme.
- e) Mi jefe tiende a robarse el crédito por mis logros.
- f) En la OITEL no se acostumbra a (ni existe una cultura de) reconocer los esfuerzos sobresalientes de los trabajadores en torno a la calidad, la productividad, y el cumplimiento en el trabajo.
- g) Los jefes no se dan cuenta de si algunos colaboradores hacen un trabajo de mejor calidad que otros.
- h) Los jefes no se dan cuenta de si algunos trabajadores son más productivos que otros.
- i) Los jefes están al tanto de los aportes sobresalientes de algunos, pero no los valoran.
- j) En la OITEL se toman acciones de reconocimiento y/o se dan recompensas, pero en ocasiones éstas obedecen más a favoritismos y amistades que a aportes sobresalientes en el trabajo.
- k) Otras causas ¿Cuáles?

8.3 En su concepto, que soluciones se deberían implementar para que la OITEL mejore en éste aspecto:

--

9.1 ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo, mejora con el tiempo en función a su rendimiento y sus cualidades?

NO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SI

9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique a continuación, las razones que impiden otorgar la calificación ideal (**puede marcar varias**):

- d) La compensación que recibo no está de acuerdo con las exigencias de mi trabajo.
- e) Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja
- f) Aunque yo mejore mi rendimiento laboral, eso no tendrá ningún efecto positivo sobre la compensación que recibo.
- g) En la compensación que recibo no se valora lo suficiente mi nivel académico/profesional
- h) En mi salario no se valora lo suficiente mi experiencia
- i) Otras causas ¿Cuáles?

9.3 En su concepto, que soluciones se deberían implementar para que la OITEL mejore en éste aspecto:

--

10.1 Me siento tranquilo en la labor que desarrollo para la OITEL, y no me angustia la posibilidad de un despido repentino.

NO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SI

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique a continuación, las razones que impiden otorgar la calificación ideal (**puede marcar varias**):

- a) Soy contratista, y creo que la relación entre mi empresa y la OITEL es muy inestable.
- b) Siento que la continuidad laboral de las personas en la OITEL no depende de su buen desempeño.
- c) Creo que las decisiones de contratación y la renovación de contratos obedecen a intereses particulares de algunos grupos o individuos.
- d) Creo que en mi relación con la OITEL no hay oportunidades futuras para cuando yo crezca profesionalmente.
- e) Creo que hay una tendencia a reemplazar al personal que adquiere experiencia por personal recién egresado.

f) Otras causas ¿Cuáles?

10.3 En su concepto, que soluciones se deberían implementar para que la OITEL mejore en éste aspecto:

11.1 ¿Considera usted que el sistema de evaluación de su desempeño laboral es objetivo, oportuno, equitativo y constructivo, más no represivo?

NO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SI

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique a continuación, las razones que impiden otorgar la calificación ideal (**puede marcar varias**):

- b) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.
- c) Falta objetividad en la evaluación.
- d) La evaluación se hace pero no existe retroalimentación.
- e) La evaluación no se hace en el momento oportuno.
- f) La evaluación no es imparcial o no es equitativa.
- g) Más que constructiva, la evaluación es represiva.
- h) La evaluación se hace, pero no hay seguimiento a los resultados.
- i) Otras causas ¿Cuáles?

11.3 En su concepto, que soluciones se deberían implementar para que la OITEL mejore en éste aspecto:

12.1 ¿Cree que tiene mecanismos para hacer que se escuchen sus quejas? ¿Considera usted que tiene la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento?

NO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SI

12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique a continuación, las razones que impiden otorgar la calificación ideal (**puede marcar varias**):

- i) No existen mecanismos para que se escuchen mis quejas
- j) No todo el mundo tiene acceso a que se escuchen sus quejas
- k) A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación

l) Se desconoce, en general, la importancia de la comunicación y retroalimentación

m) Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva

n) Mi jefe en particular, no promueve esa práctica

o) Sólo lo hacemos de vez en cuando, y no muy oportunamente

p) No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.

q) No hay seguimiento ni retroalimentación a las actividades asignadas.

r) Otras causas ¿Cuáles?

12.3 En su concepto, que soluciones se deberían implementar para que la OITEL mejore en éste aspecto:

13.1 Creo que recibo de mi jefe estímulos positivos, y siento que puedo contar con su apoyo en caso de necesitarlo.

NO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SI

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique a continuación, las razones que impiden otorgar la calificación ideal (**puede marcar varias**):

- b) Mi jefe no suele demostrar tener consideración con mis necesidades o mi situación
- c) Mi jefe sólo apoya a sus favoritos o a sus amigos
- d) Mi jefe tiene demasiadas personas a cargo
- e) Mi jefe ya tiene demasiados problemas, como para apoyarme con los míos
- f) Otras causas ¿Cuáles?

13.3 En su concepto, que soluciones se deberían implementar para que la OITEL mejore en éste aspecto:

14.1 ¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

NO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SI

14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique a continuación, las razones que impiden otorgar la calificación ideal (**puede marcar varias**):

- c) Mi jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros
- d) Mi jefe es muy individualista
- e) Mi jefe tiene demasiadas personas a cargo

- f) Mi jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.
- g) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
- h) Mi jefe presta muy poca atención a nuestras ideas
- i) Mi jefe tiende más a la rutina que al cambio
- j) Mi jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.
- k) Otras causas ¿Cuáles?

14.3 En su concepto, que soluciones se deberían implementar para que la OITEL mejore en éste aspecto:

15.1 ¿Considera usted que los directivos de la OITEL, son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, que llevan a que se logren los objetivos de la OITEL?

NO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SI

15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique a continuación, las razones que impiden otorgar la calificación ideal (**puede marcar varias**):

- a) No he tenido contacto con los directivos de la OITEL, no los conozco.
- b) Los directivos de la OITEL no disponen de tiempo suficiente para los colaboradores.
- c) Los directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos.
- d) Su forma de relacionarse con los colaboradores deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos.
- e) Los directivos prestan muy poca atención a ideas de los colaboradores.
- f) Los directivos no tienen suficiente conocimiento de las actividades propias de cada área.
- g) Otras causas ¿Cuáles?

15.3 En su concepto, que soluciones se deberían implementar para que la OITEL mejore en éste aspecto:

16.1 ¿percibe usted un espíritu de ayuda por parte de pares y de superiores, y siente que las personas, equipos de trabajo y áreas de la OITEL interactúan positivamente, de manera amistosa y colaborativa con el fin de alcanzar los objetivos de la OITEL, antes que los intereses particulares de algunos individuos o

grupos?

NO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SI

16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique a continuación, las razones que impiden otorgar la calificación ideal (**puede marcar varias**):

- a) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
- b) En general, los intereses de las personas y/o grupos priman sobre los de la organización.
- c) La estructura Organizacional no facilita la integración y cooperación entre las áreas.
- d) Los actuales procesos y reglamentos dificultan la colaboración entre áreas y/o entre personas.
- e) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
- f) Otras causas ¿Cuáles?

16.3 En su concepto, que soluciones se deberían implementar para que la OITEL mejore en éste aspecto:

17.1 ¿Considera usted que los directivos y jefes de la OITEL no son vistos como “enemigos”, sino como amigos, con propósitos comunes a pesar de tener funciones diferentes?

NO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SI

17.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique a continuación, las razones que impiden otorgar la calificación ideal (**puede marcar varias**):

- a) Existe desconfianza respecto a las intenciones de los directivos de la OITEL
- b) Los directivos de la OITEL no muestran interés ni afinidad por las causas o las necesidades de los trabajadores y/o contratistas.
- c) Por hechos pasados, los trabajadores están prevenidos respecto a las acciones y decisiones de los directivos.
- d) La estructura organizacional no facilita la cooperación entre directivos y trabajadores.
- e) La modalidad de contratación no facilita la cooperación entre directivos y trabajadores.
- f) Otras causas ¿Cuáles?

17.3 En su concepto, que soluciones se deberían implementar para que la OITEL mejore en éste aspecto:

[illegible]

- b) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de documentos, memos, antesalas, etc.)
- c) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de los objetivos.
- d) Hay demasiada informalidad, no existen conductos regulares, procedimientos ni procesos debidamente documentados
- e) Ignoro si existen o no procedimientos documentados que rijan las actividades que desempeño en la OITEL
- f) Existen procedimientos y procesos documentados, pero no se siguen porque son muy engorrosos y restan agilidad.
- g) Los procesos de toma de decisiones frecuentemente son lentos y tortuosos.
- h) Hay personas o grupos que obstruyen los procesos hasta que éstos les resulten favorables
- i) Para cualquier decisión se depende totalmente del director general.
- j) Otras causas

¿Cuáles?

[illegible]

- b) No se validan suficientemente los conocimientos ni el talento de nuevos colaboradores o contratistas
- c) No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores.
- d) No recibí inducción cuando empecé a trabajar con la OITEL.
- e) La OITEL tiene procesos de inducción pero no son efectivos.
- f) Otras causas ¿Cuáles?

[illegible]

- a) No tengo autonomía en el manejo de mi tiempo.
- b) Creo que no son necesarios algunos de los controles que están aplicando sobre mi trabajo.
- c) No puedo tomar ninguna decisión relativa a mi trabajo.
- d) Puedo tomar algunas pequeñas decisiones relativas a mi trabajo, pero en la mayoría de las veces debo consultarlo con mi jefe o con otros.
- e) Mi jefe frecuentemente contradice decisiones que yo he tomado, o me desautoriza.
- f) Siento que frecuentemente desconfían de mis decisiones, o de mi criterio.
- g) Otras causas ¿Cuáles?

[illegible]

21.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique a continuación, las razones que impiden otorgar la calificación ideal (**puede marcar varias**):

- a) En ocasiones me veo obligado a obrar conforme a reglamentos, aún en contra de mis convicciones.
- b) En ocasiones me veo obligado a tomar ciertas acciones para satisfacer la presión de compañeros o de grupos.
- c) Frecuentemente desconozco el propósito de las tareas que se me asignan.
- d) En ocasiones mi jefe no logra convencerme de la pertinencia, necesidad , o conveniencia de realizar lo que me solicita
- e) En ocasiones me veo obligado a actuar de cierta manera para evitar sanciones
- f) En ocasiones no tengo los recursos para hacer las cosas como debería, por lo que debo hacerlas de otra manera.
- g) Otras causas ¿Cuáles?

21.3 En su concepto, que soluciones se deberían implementar para que la OITEL mejore en éste aspecto:

--

--

22.1 Creo que los riesgos en que incurren los proyectos para la OITEL en que yo participo son riesgos calculados, generalmente me siento de acuerdo y a gusto con el tipo y nivel de dichos riesgos, y creo que los desafíos a los que me enfrento en mi día a día son manejables.

NO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SI

22.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique a continuación, las razones que impiden otorgar la calificación ideal (**puede marcar varias**):

- a) Creo que los jefes muchas veces no son conscientes de los riesgos en que incurren los proyectos en la OITEL.
- b) Creo que existe la cultura de que cualquier problema que surja lo resolveremos los trabajadores a como dé lugar, en lugar de una cultura de prevención y manejo del riesgo.

c) Frecuentemente me enfrento a niveles de incertidumbre en mis proyectos, que creo están por fuera de los niveles deseables.

d) Frecuentemente me veo enfrentado a desafíos que están por encima de mis conocimientos, disponibilidad de tiempo, o recursos.

e) En ocasiones, actividades que creía manejables se convierten en problemas, y eso ocurre más frecuentemente que lo que yo considero normal.

f) Otras causas ¿Cuáles?

22.3 En su concepto, que soluciones se deberían implementar para que la OITEL mejore en éste aspecto:

--

--

23.1 ¿Cree usted que la empresa para la que trabaja (sea Univalle, CEDI, Fundación Universidad, u otra) se preocupa por respetar el balance entre vida y trabajo de sus colaboradores?

NO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SI

23.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique a continuación, las razones que impiden otorgar la calificación ideal (**puede marcar varias**):

a) La organización no se preocupa por el balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.

b) La organización mide nuestro compromiso de acuerdo al tiempo extra que le dedicamos los colaboradores.

c) La carga de trabajo es tan alta que no nos permite tener un balance de Vida-Trabajo.

d) Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo.

e) Este es un concepto que no conozco y que por tanto no me afecta.

f) Otras causas ¿Cuáles?

23.3 En su concepto, que soluciones se deberían implementar para que la OITEL mejore en éste aspecto:

--

--